



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – CPGA/UFSC**

**A TRAJETÓRIA DO PROCESSO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA  
FAMILIAR AO LONGO DO SEU CICLO DE VIDA: ESTUDO DE CASO  
DO SUPERMERCADO IMPERATRIZ**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**DANIEL MARQUES DE LUCENA**

**Florianópolis**

**2008**

**DANIEL MARQUES DE LUCENA**

**A TRAJETÓRIA DO PROCESSO ESTRATÉGICO EM UMA  
EMPRESA FAMILIAR AO LONGO DO SEU CICLO DE VIDA:  
ESTUDO DE CASO DO SUPERMERCADO IMPERATRIZ**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Pós-Graduação em Administração. Área de concentração em Comportamento e Organização.

Orientador: Maurício Fernandes Pereira, Dr.

Florianópolis

2008

*Aos meus pais Ariovaldo e Anajara, minha filha Ana Luisa e minha  
amada Karen, pelos ensinamentos da vida e pela persistência.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Ariovaldo e Anajara, meus pais, pelo apoio, orientação e pela insistência em continuar me ensinando as questões da vida.

A Ana Luisa, minha pequena-grande filha, por me ajudar, desde cedo, a entender o meu papel neste mundo.

A Karen, meu farol de luz na neblina da vida, meu amor e eterna paixão.

Ao meu orientador, Maurício Fernandes Pereira, pela paciência, pelo sentido prático e pela fé nos meus passos.

A Paulo Cesar da Cunha Maya, meu primeiro orientador, pela aposta, por ser um grande professor.

A Bernardino José da Silva, por abrir-me as portas do Imperatriz e viabilizar a execução deste trabalho.

A família Lohn, por acolher este pesquisador e partilhar a sua história de sucesso.

Aos meus colegas e amigos do CPGA, que trilharam boa parte deste caminho junto comigo.

Ao meu amigo Daniel NS, por plantar, anos atrás, a ideia de um sonho e me fazer acreditar.

**Oh! maravilha,  
Que adoráveis criaturas aqui estão!  
Como é belo o gênero humano!  
Ó Admirável Mundo Novo  
que possui gente assim!**

William Shakespeare, A Tempestade, ato V.

## RESUMO

LUCENA, Daniel, M. **A trajetória do processo estratégico em uma empresa familiar ao longo do seu ciclo de vida:** estudo de caso do Supermercado Imperatriz. 2008. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

Orientador: Maurício Fernandes Pereira, Dr.

Defesa: 27/09/2008

A proposta deste trabalho consiste em analisar o processo estratégico do Supermercado Imperatriz e suas implicações em decorrência da existência da família na gestão do negócio, no período de 1974 a 2008. Para o cumprimento deste objetivo geral, quatro objetivos específicos foram definidos: verificar quais foram os momentos críticos e movimentos sucessórios ao longo do ciclo de vida da organização; determinar quais foram as mudanças estratégicas ocorridas na organização ao longo do seu ciclo de vida, sob a ótica dos eixos família, empresa e propriedade; identificar possíveis mudanças em valores, estrutura, sistemas e processos, estilo de gestão e habilidades e competências em cada uma das fases; e analisar as formas de construção do processo estratégico, compreendendo seu objetivo central a partir do entendimento da formulação ou formação estratégica. Os procedimentos metodológicos da pesquisa se caracterizam como sendo um estudo de caso de caráter exploratório-descritivo, com enfoque qualitativo e não experimental. Para a coleta dos dados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, aplicadas com a direção da empresa, presente desde a sua fundação. As entrevistas seguiram um roteiro de perguntas pertinentes ao objeto da pesquisa e em consonância com a fundamentação teórica. Verificou-se que o ciclo de vida da organização, objeto deste estudo, passou por seis períodos distintos, marcados por momentos críticos. De 1974 a 1985, o Supermercado é criado com a presença do fundador e seus filhos na gestão. A empresa expande e o período culmina com a morte do fundador. Entre 1985 e 1989, a direção da Rede Imperatriz é marcada pela presença dos herdeiros, crise na gestão e cisão da sociedade, com a saída, da empresa, de cinco dos onze irmãos. Entre 1989 e 1993, houve uma reestruturação do setor de Recursos Humanos e investimentos em treinamento, softwares de gestão e início do processo de profissionalização da empresa. Em dezembro de 1993, a loja do Beira Mar Shopping em Florianópolis posiciona a empresa como inovadora em processo de gestão de Supermercados. Até 2001, a empresa cresce em número de filiais, formalizando um planejamento estratégico entre este ano e 2003, quando passa a ter um processo estratégico sistematizado, evoluindo para o pensamento estratégico entre seus gestores. Entre 2003 e 2008, a empresa passa a analisar suas decisões estratégicas com critérios definidos, com ênfase na formalização dos processos internos, gerando redução de custos e otimização de resultados. Como conclusão da pesquisa, verifica-se que o processo estratégico, incipiente nas primeiras fases da empresa, toma forma e passa a ser um diferencial competitivo à medida que a empresa investe na profissionalização.

**Palavras-Chave:** Empresa Familiar. Ciclo de Vida. Processo Estratégico.

## ABSTRACT

LUCENA, Daniel, M. **A trajetória do processo estratégico em uma empresa familiar ao longo do seu ciclo de vida:** estudo de caso do Supermercado Imperatriz. 2008. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

Orientador: Maurício Fernandes Pereira, Dr.

Defesa: 27/09/2008

The general proposal of this work is to examine the process of strategic Supermarket Empress and its implications due to the existence of the family in managing the business in the period from 1974 to 2008. To fulfill this general goal, four specific objectives were defined: check what were the critical moments and movements inheritance along the life cycle of the organization; determine what were the strategic changes that occurred in the organization over its life cycle, under the optical axes of family, business and property; identify possible changes in values, structure, systems and processes, management style and abilities and skills at each stage, and examine ways of building the strategic process, including its central purpose from understanding of strategic development or training. The methodological procedures of the research are characterized as a case study of exploratory character-descriptive, focusing on quality rather than experimental. For data collection were held semi-structured interviews, applied with the direction of the company, present since its foundation. The interviews followed a script of questions relevant to the subject of search and in line with the theoretical foundation. It was found that the lifecycle of the organization, object of this study, went through six distinct periods marked by critical moments. From 1974 to 1985, the Supermarket is created with the presence of the founder and their children in managing the company expands and the period ends with the death of the founder. Between 1985 and 1989 the direction of the Network Empress is marked by the presence of the heirs, crisis management and the division of society, with the output of the company of five of the eleven brothers. Between 1989 and 1993 there was a restructuring of the sector of human resources and investments in training, management software and start the process of professionalization of the company. In December 1993 the shop of Beira Mar Shopping in Florianópolis positioning the company as innovative in the management process of Supermarkets. By 2001, the company grows in number of subsidiaries, formalizing a strategic planning between this year and 2003, when now has a strategic process systematized, evolving into the strategic thinking among its managers. Between 2003 and 2008 the company will review their strategic decisions on criteria defined, with emphasis on the formalization of internal processes, generating cost savings and optimization of results. Since completion of the research, noted that the strategic process, incipient in the early stages of the company, takes shape and becomes a competitive differential as the company invests in professionalism.

**Key-Words:** Family Company. Life Cycle. Strategic Process.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estratégias Deliberadas e Emergentes .....	32
Figura 2: Modelo dos Três Círculos na Empresa Familiar.....	40
Figura 3: Modelo de Desenvolvimento Tridimensional da Empresa Familiar .....	42
Figura 4: Processo de análise dos dados primários da pesquisa.....	49
Figura 5: Estrutura Família, Empresa e Propriedade no Primeiro Período. ....	55
Figura 6: Modelo de Desenvolvimento Tridimensional da Rede Imperatriz no Primeiro Período do Ciclo de Vida.....	56
Figura 7: Estrutura Família, Empresa e Propriedade no segundo período da Rede Imperatriz.....	59
Figura 8: Modelo de Desenvolvimento Tridimensional da Rede Imperatriz no Segundo Período do Ciclo de Vida.....	60
Figura 9: Estrutura Família, Empresa e Propriedade no terceiro período da Rede Imperatriz.	63
Figura 10: Modelo de Desenvolvimento Tridimensional da Rede Imperatriz no Terceiro Período do Ciclo de Vida .....	64
Figura 11: Modelo de Desenvolvimento Tridimensional da Rede Imperatriz no Quarto Período do Ciclo de Vida .....	69
Figura 12: Hierarquia administrativa da sociedade da Rede Imperatriz entre 1974 a 1980.....	81
Figura 13: Hierarquia administrativa da sociedade da Rede Imperatriz entre 1980 a 1985.....	82
Figura 14: Hierarquia administrativa da sociedade da Rede Imperatriz entre 1985 a 1989.....	83
Figura 15: Hierarquia administrativa da sociedade da Rede Imperatriz entre 1989 e 2001.....	84
Figura 16: Hierarquia administrativa da sociedade da Rede Imperatriz entre 2001 e 2008.....	85
Figura 17: Hierarquia administrativa da sociedade da Rede Imperatriz a partir de 2008 .....	86



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Relação de membros da direção entrevistados/não entrevistados na pesquisa .....	47
Quadro 2: Distribuição de estabelecimentos comerciais da Rede de Supermercados Imperatriz no ano de 2008 .....	53
Quadro 3: Crescimento da Rede Imperatriz entre os anos de 1974 a 1985 .....	57
Quadro 4: Estrutura de propriedade da Rede Imperatriz a partir de 1989 .....	61
Quadro 5: Crescimento da Rede Imperatriz entre os anos de 1989 a 1993 .....	66
Quadro 6: Crescimento da Rede Imperatriz entre os anos de 1993 a 2001 .....	70
Quadro 7: Cartilha do Negócio, Visão, Missão e Valores da Empresa .....	74
Quadro 8: Crescimento da Rede Imperatriz entre os anos de 2001 a 2003 .....	76
Quadro 9: Crescimento da Rede Imperatriz entre os anos de 2003 a 2008 .....	77
Quadro 10: Foco das estratégias por períodos do ciclo de vida da empresa .....	96

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	11
1.2	OBJETIVOS .....	13
1.2.1	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>13</b>
1.2.2	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>14</b>
1.3	JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1	AS ORGANIZAÇÕES NO AMBIENTE DE MUDANÇA .....	17
2.2	DO PLANEJAMENTO À GESTÃO ESTRATÉGICA .....	22
2.2.1	<b>Do Planejamento à Estratégia .....</b>	<b>22</b>
2.2.2	<b>Planejamento Estratégico .....</b>	<b>24</b>
2.2.3	<b>O Processo Estratégico .....</b>	<b>29</b>
2.3	EMPRESA FAMILIAR .....	33
2.3.1	<b>A Gestão da Empresa Familiar no Brasil e no Mundo.....</b>	<b>33</b>
2.3.2	<b>A Estrutura da Empresa Familiar.....</b>	<b>39</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>44</b>
3.1	ABORDAGEM E TIPO DE ESTUDO.....	44
3.2	COLETA DE DADOS .....	46
3.3	UNIDADE DE ANÁLISE E ELEMENTOS DA PESQUISA .....	47
3.4	PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS .....	49
3.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	50
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>51</b>
4.1	CENÁRIO DO SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL .....	51
4.2	HISTÓRICO DO SUPERMERCADO IMPERATRIZ .....	52
4.3	ANÁLISE DOS PERÍODOS DO CICLO DE VIDA DA REDE IMPERATRIZ DE SUPERMERCADOS .....	54
4.3.1	<b>Primeiro Período do Ciclo de Vida da Empresa (1974 A 1985).....</b>	<b>54</b>
4.3.2	<b>Segundo Período do Ciclo de vida da Rede Empresa (1985 a 1989) .....</b>	<b>58</b>
4.3.3	<b>Terceiro Período do Ciclo de vida da Empresa (1989 a 1993) .....</b>	<b>62</b>

<b>4.3.4 Quarto Período do Ciclo de vida da Empresa (1993 a 2001) .....</b>	<b>66</b>
<b>4.3.5 Quinto Período do Ciclo de Vida da Empresa (2001 A 2003) .....</b>	<b>71</b>
<b>4.3.6 Sexto Período do Ciclo de vida da Empresa (2003 a 2008) .....</b>	<b>76</b>
<b>4.4 ANÁLISE DOS VALORES, ESTRUTURA, SISTEMAS E PROCESSOS, ESTILOS DE GESTÃO, HABILIDADES E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS AO LONGO DO CICLO DE VIDA DA EMPRESA.....</b>	<b>79</b>
<b>4.4.1 Análise dos elementos de Valores Organizacionais.....</b>	<b>79</b>
<b>4.4.2 Análise dos elementos de Estrutura Organizacional .....</b>	<b>81</b>
<b>4.4.3 Análise dos Sistemas e Processos .....</b>	<b>87</b>
<b>4.4.4 Análise do Estilo de Gestão .....</b>	<b>89</b>
<b>4.4.5 Análise das Habilidades e Competências .....</b>	<b>90</b>
<b>4.5 A CONSTRUÇÃO DO PROCESSO ESTRATÉGICO DA REDE DE SUPERMERCADOS IMPERATRIZ.....</b>	<b>92</b>
<b>4.5.1 A Criação das Estratégias da Rede Imperatriz.....</b>	<b>92</b>
<b>4.5.2 O Desenho das Estratégias formadas Durante o Ciclo de Vida da Empresa ....</b>	<b>94</b>
<b>4.5.3 A Formação do Processo Estratégico da Rede Imperatriz.....</b>	<b>100</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>107</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE 01: Quadro de perguntas da pesquisa e roteiro semi-estruturado.....</b>	<b>119</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações existentes no mundo, independente de sua origem ou suas características, são formadas por indivíduos com objetivos comuns, e estes diferentes indivíduos formam grupos onde ocorrem constantemente jogos de poderes e influências, formando um ambiente de mudanças de interesses e aprendizagem organizacional. Estas influências que afligem os indivíduos nas organizações, sejam externas a estas ou do corpo hierárquico presente, são em grande parte formadas pelos interesses no negócio e deste relacionado.

As organizações em sua complexidade foram criadas de forma diferente, porque ao longo do curso histórico do homem no mundo, sucederam-se diversos e diferentes modos de produção, observando a forma como se produziu e produz a sua subsistência. A produção da subsistência, portanto, em toda e qualquer sociedade humana, passada ou presente, representa um tipo de relacionamento do homem com o mundo.

Trazendo a mudança dos modos de produção para o tempo contemporâneo, compreende-se que as mudanças ocorridas junto às organizações, ou mais especificamente nas empresas, são influenciadas pelos interesses de seus *stakeholders*. Entre as empresas de origem familiar, estes interesses muitas vezes são influenciados pela família, podendo, em muitos casos, conflitar com os objetivos da organização. Um exemplo é expresso por Gonçalves (2000), o qual afirma que a prática do nepotismo familiar é frequente no Brasil e, muitas vezes, impossibilita o processo de profissionalização da empresa.

Uma síntese de interesses muitas vezes gera conflitos entre pais e filhos, parentes e sócios, patrões e empregados, independente de suas relações pessoais. O sistema que gere os interesses familiares junto à gestão do negócio é reconhecido na história como um importante sistema de gestão de negócio em favor da subsistência familiar.

As empresas familiares são, provavelmente, uma das mais antigas formas de negócio da humanidade (LEA, 1991). No Brasil e no mundo, estas são predominantes, tanto em quantidade quanto em faturamento, representando 80% das empresas e até 50% do PIB mundial (LETHBRIDGE, 2005). Isto ocorre em tal proporção por causa da capacidade das empresas familiares em gerar negócios melhores e alcançarem longevidade maior em seu

ciclo de vida (DAVIS, 2003). Segundo este autor, essa afirmação tem validade quando são examinados os fundamentos de uma empresa familiar, criados no ambiente familiar e que formam o legado, identidade e valores passados no contato entre as diferentes gerações da família. Estudos vêm sendo recentemente realizados com o intuito de observar e compreender o ambiente e o comportamento das organizações familiares, admitidas como diferentes daquelas não-familiares.

Mas, e suas estratégias? Como são formadas? Como são formuladas enquanto ambiente familiar e empresarial? Em suma, como é criado o seu processo de formação/formulação de estratégias? E como a estrutura de gestão da empresa familiar influencia suas decisões estratégicas?

Para sabermos exatamente onde as diferenças residem, é necessário antes entender o que é uma empresa familiar e como a mesma se relaciona com seu meio de produção, com sua forma de gestão e, finalmente, com a construção de suas estratégias.

Para tanto, Lethbridge (2005) traduz empresa familiar, como a família dirigindo o negócio, sendo esta direção sob a forma de participação ou detenção acionária. Já Davis et al (1997) a define como a intersecção das esferas família, empresa e propriedade. Porém, são os valores formados pelo núcleo familiar, que podem levar ao entendimento do conceito de empresa familiar como um elemento relacionado ao estilo de gestão da empresa, e não sua composição acionária (BERNHOEFT, 1989).

Assim, as mudanças na gestão, mais especificamente na gestão estratégica, são motivo de análise e influência nos processos de mudança das organizações. A gestão de uma empresa depende de decisões operacionais, administrativas e estratégicas, que visam, respectivamente, maximizar a eficiência dos processos, gerenciar a alocação de recursos para a execução dos processos e atuar nos ambientes interno e externo à empresa (ANSOFF, 1977).

Porém, a dificuldade em se inserir as questões estratégicas na gestão da empresa gera uma questão real e muitas vezes impeditiva de realização ou do sucesso, sendo necessário aos gestores aprenderem a identificar problemas estratégicos (ANSOFF, 1977). O autor enfatiza que, para isso, é preciso criar um ambiente administrativo apropriado, com funcionários capacitados e atentos às questões estratégicas, bem como a utilização de um modelo de análise dos ambientes externo e interno, orientado para a identificação de oportunidades e problemas.

Estudar as questões estratégicas, principalmente aquelas relacionadas às mudanças organizacionais e seu processo estratégico, o qual pode ser entendido como a sistemática em

que as estratégias da empresa ou das organizações são formadas ou formuladas. Processo estratégico também pode ser entendido como a forma como as estratégias são elaboradas, validadas e implementadas nas empresas por meio da gerência, pelo uso de estruturas, de processos e formas de gestão. Em particular, neste trabalho, sob a ótica das empresas familiares, remete à necessidade de ampliar a lente do pesquisador e incluir na análise as avaliações da estrutura de propriedade e familiar, junto ao ciclo de vida da organização (DAVIS et al, 1997).

Novamente, estudar o ciclo de vida em empresas familiares remete ao entendimento de aspectos da evolução familiar ou da família, do que seria a composição acionária, bem como da empresa em si, em seu processo de mudança, desde o fundador até a transição para a sociedade entre irmãos, primos ou mesmo sucessão dos filhos. Sendo assim, é preciso entender o ciclo de vida da empresa junto à evolução da família e no sistema de propriedade, bem como um indicador que estabeleça parâmetros de diferença da empresa em seu ciclo de vida (DAVIS et al, 1997).

Neste sentido a orientação metodológica para um estudo de caso foi aplicada a uma organização tipicamente familiar, tida como uma empresa de reconhecido sucesso e que remete a condução do negócio através da gerência da família fundadora.

Dessa forma, o que se pretende responder neste estudo em termos do problema de pesquisa é:

**Como ocorreu o processo estratégico da Rede Imperatriz de Supermercados ao longo do seu ciclo de vida e suas implicações em decorrência da existência da família na gestão do negócio?**

## 1.2 OBJETIVOS

Com o intuito de responder o problema de pesquisa, foram delimitados os seguintes objetivos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo estratégico da Rede Imperatriz de Supermercados ao longo do seu ciclo de vida e suas implicações em decorrência da existência da família gestão do negócio.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Verificar quais foram os momentos críticos e movimentos sucessórios ao longo do ciclo de vida da organização;
- Determinar quais foram as mudanças estratégicas ocorridas na organização ao longo do seu ciclo de vida, sob a ótica dos eixos família, empresa e propriedade;
- Identificar possíveis mudanças em valores, estrutura, sistemas e processos, estilo de gestão e habilidades e competências em cada uma das fases;
- Analisar as formas de construção do processo estratégico a partir do entendimento da formulação ou formação estratégica.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Estudos científicos sobre o universo do que se chama empresa familiar podem ser considerados recentes na história da ciência da administração. Nos últimos 30 anos estes estudos vêm evoluindo de artigos publicados isoladamente, para um campo de estudo maior e mais integrado, o qual vem alcançando importantes descobertas.

A importância dos estudos sobre empresas familiares e mais especificamente sobre sua gestão e formação de estratégias, estão intimamente ligados a sua influência histórica em praticamente todo o mundo, sua amplitude de atuação e no íntimo de sua formação, a qual, revela-se na família criando um negócio, uma organização que na maioria dos casos tem o objetivo de gerar o sustento da família.

Para se ter uma idéia mais precisa sobre os fatos, as empresas familiares representam as organizações mais antigas da história, e também as mais atuais. Só no Brasil, 90% das empresas são familiares (LETHBRIDGE, 2005). Isto ocorre porque as empresas familiares, necessariamente, são em algum ponto de atividade (ou em todos), geridas por membros de

uma ou mais famílias, e, portanto, sujeitas às interferências das questões familiares em sua gestão, como aspectos de valores e crenças familiares. Pettigrew (1996) corrobora, revelando que a cultura é um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seu negócio.

Para uma gestão assertiva ou administração eficaz dos negócios, é preciso planejar e criar, de alguma forma, estratégias que, uma vez formadas ou mesmo formuladas, cumpram os objetivos da empresa. Este alinhamento de estratégias passa por um processo de formação, o qual exerce em grande parte, influência no resultado da gestão da organização, seja esta familiar ou não. Por este motivo, estudar a formação estratégica de uma empresa familiar representa um desafio de revelações em seu processo, que, devidamente alinhado, pode contribuir significativamente os estudos acadêmicos sobre empresas familiares.

No sentido motivador deste trabalho, a premissa básica pelo qual o processo estratégico é formado nas empresas familiares, é passível de análise e reflexão, uma vez que o sistema de gestão e principalmente de profissionalização das empresas familiares é nitidamente distinto das demais empresas que já nascem profissionalizadas ou mesmo que não enfrentam a retórica familiar em sua gestão. Isto acontece, ou seja, quando ocorre a diferença ou diferenças entre a gestão familiar e não-familiar, justamente em razão das influências que os indivíduos que formam uma família e a este possuem laços em geral, estreitos de relacionamento, sujeitam as suas decisões empresariais com base em diferentes critérios que os empresários que não possuem familiares em seu negócio. Levar em consideração a família por trás do negócio pode ser mais difícil ou complexo que uma decisão em princípio assertiva ou lógica, uma vez que pode conter interesses diferentes que o bem estar da empresa.

Assim, se as formas de conduzir o negócio sofrem influência (positiva ou negativa) da família e semelhantes, entende-se que a forma como as empresas ditas familiares constroem o processo estratégico também sofrem influência da família, ou pelo menos pesam na hora de uma decisão estratégica, seja esta formada sob as circunstâncias das oportunidades ou vicissitudes vividas no mercado, ou da formulação deliberada de estratégias.

Quanto ao impulso motivador do autor desta dissertação, estudos sobre empresas familiares são tidos como relevantes e fascinantes e para sua vida profissional e pessoal, uma vez que sua origem familiar possui tradição empresarial e aspirações para o desenvolvimento de projetos, consultorias e estudos sobre o tema. Neste sentido, o objeto de estudo neste trabalho de pesquisa é a Rede de Supermercados Imperatriz, originária do Estado de Santa Catarina e atuante na região. A empresa foi escolhida para este estudo de caso, em razão da



sua característica de empresa familiar profissionalizada e com 33 anos de história de sucesso empresarial, sendo gerida, desde a sua criação até os dias atuais, pela família fundadora.

Por tudo isso é que a pesquisa da dissertação se mostra de um conceito relevante e importante para os estudos em administração, pois deixará mais claros os meandros do processo de formação ou formulação estratégica em empresas familiares.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o referencial teórico que serve de base para a elaboração da pesquisa desta dissertação e procura atender aos objetivos propostos. Neste sentido, assuntos como organizações, planejamento estratégico, processo estratégico, características das empresas familiares e sua gestão serão explicitados.

### 2.1 AS ORGANIZAÇÕES NO AMBIENTE DE MUDANÇA

Atualmente as organizações se inserem em ambientes complexos e dinâmicos. Por isso, atenta-se, na teoria organizacional, às necessidades de mudança, que pode ser, em certas épocas, virtualmente imposta a uma organização que não a deseja e, em outras, abertamente adotada e procurada, compreendida como necessária, independentemente do ciclo de vida das organizações (HALL, 2004).

Mas, por que as organizações mudam? Ou mais especificamente, por que precisam estabelecer objetivos, metas e estratégias, com uma frequência de mudança cada vez maior? Neste sentido mutante de conceitos, o que são, portanto, organizações?

A necessidade de mudança nas organizações está atrelada às variações de comportamento dos mercados, que acabam por induzir as empresas a mudarem o seu posicionamento e as obriga a ser diferentes para serem competitivas, tomando o cuidado de não procurar um posicionamento ideal, estático, pois, desta forma, não haveria necessidade de estratégia. A essência do posicionamento estratégico é o de escolher atividades diferentes das dos rivais (PORTER, 1999).

A busca das organizações por diferenciais competitivos remete, em grande parte, às exigências cada vez maiores do mercado, em relação à competitividade e qualidade de produtos e serviços, fazendo, ainda mais importante, um preparo das pessoas que nela se inserem. São essas pessoas que irão gerir os processos estratégicos e operacionais das empresas. Hamel e Prahalad (1995) enfatizam que a energia intelectual e emocional dos funcionários é o combustível para a empresa chegar em primeiro lugar no futuro.

Mas, e o que significa ser uma organização? A empresa, conforme complementa Zanelli (2002), é uma organização e como tal, representa um sistema social que busca

preservar sua identidade e garantir sua sobrevivência, desenvolvendo uma estrutura normativa e uma estrutura de ação que tem origem principalmente nas posições dirigentes. A interação de seus participantes no campo de ação que é estabelecido e renovado sustenta o compartilhamento e é reafirmado através do tempo (ZANELLI, 2002).

Entendendo o importante papel dos atores de uma organização, percebe-se que este só pode ser desempenhado quando os mesmos atores entendem os objetivos do negócio. Silveira Júnior e Vivacqua (1996), remete ao próprio significado da organização, a qual é definida como um conjunto de partes inter-relacionadas em função de um objetivo, formado por três elementos: partes, relações e objetivo. O autor coloca que o objetivo determina o padrão de relação entre as partes da organização, sendo entendido como um ponto a ser alcançado. Contudo, o futuro das organizações está estreitamente ligado com a competitividade do ambiente que o cerca, pois é a partir dela que se pode comparar a evolução organizacional dentro do ambiente em que atua.

Na mesma linha, Kanaane (1995, p. 36) afirma que “[...] a finalidade de uma organização representa os propósitos a serem atingidos e os respectivos impactos no ambiente interno e externo.” A finalidade enfatiza não somente o ambiente organizacional (já que representa os propósitos a serem atingidos dentro da empresa), mas também uma abertura para se pensar no meio externo – é um estudo do contexto organizacional e das influências que dele decorrem.

Dessa forma, faz-se necessário conceituar o que são organizações. Mesmo com a dificuldade de serem delineadas, devido ao seu alto grau de complexidade, alguns autores traçaram definições para organizações, estando dentre as várias encontradas, a de Etzioni (1989) que afirma:

As organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Incluem-se as corporações, os exércitos, as escolas, os hospitais, as igrejas e as prisões; excluem-se as tribos, as classes, os grupos étnicos, os grupos de amigos e as famílias (ETZIONI, 1989, p. 3).

Outra definição é mostrada por Kanaane (1995), ao afirmar que:

A organização é um sistema integrado de subsistemas interdependentes, havendo intercâmbios entre os respectivos elementos: clima, cultura, estrutura, sistemas administrativos. A missão, os objetivos, a tecnologia, o

produto, as atividades, a própria estrutura e os trabalhadores constituem o nicho organizacional. (KANAAANE, 1995, p. 34),

Segundo Schein (1982), as organizações são coordenações de atividades previamente planejadas, realizadas por um grupo de pessoas as quais objetivam a efetivação de propósitos comuns, explicitados através da divisão de funções e responsabilidades.

Desta forma, compreende-se que, ao mesmo tempo em que a organização é composta por vários subsistemas com características peculiares, ela também é um subsistema integrante de um sistema maior chamado sociedade. Organização e sociedade estão inter-relacionadas uma vez que uma influencia diretamente a outra, provocando reestruturações. Já que há uma inter-relação entre organização e sociedade, está claro que crenças e padrões sociais influenciam o meio organizacional, delimitando aquilo que se entende por cultura organizacional, construída a partir dos valores de seus membros, os quais integram as mais variadas subculturas.

Enfatizando o aspecto da mudança, Katz e Kahn (1978) observam que as organizações são naturalmente conservadoras, mas que, para a própria sobrevivência, elas empenham-se em mudanças abrangentes que incluam todos os aspectos da organização. Sobre a forma como estas mudanças podem ocorrer, Mintzberg (1988) comenta que existe o aprendizado no processo de formação das estratégias, a partir da interação entre as formações deliberadas e emergentes, sendo que elas podem ser formuladas ou mesmo se formarem.

Novamente, Mintzberg (1988) destaca, ainda, que, quando essas intenções planejadas não produzem as ações desejadas, as organizações passam a conviver com estratégias não realizadas. Isto leva a busca por um equilíbrio entre a formulação de estratégia de forma emergente, espontânea e deliberada, quando a sua realização combina com o curso da ação intencionado.

A compreensão das pressões ambientais através do aprendizado contínuo é usual na literatura, como em Hamel e Prahalad (1995), mas centrada em suas “competências essenciais”, que, no sentido utilizado pelos autores, são entendidas como as aptidões ou habilidades e tecnologias necessárias para a empresa ser competitiva e que devem ser desenvolvidas para a manutenção da competitividade. Nas palavras de Porter (1999, p. 81), “a essência da formulação da estratégia é lidar com a concorrência”.

Para que a organização possa ajustar-se às mudanças ocorridas no ambiente externo e às novas exigências do mercado, é necessária uma mudança na cultura organizacional, ou

seja, uma “definição de um novo rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e rituais” (FREITAS *apud* GNECCO, 2001, p. 18). Portanto, mudar implica em um processo de revisão de valores, procurando saber quais os valores que fundamentam os pensamentos e ações das pessoas, e dentro destes quais devem ser fortalecidos e que são necessários mantê-los flexíveis.

A mudança organizacional é um processo necessário e possível. Ela pode ser entendida como um esforço coletivo de reconstrução da realidade de uma organização. Isto depende do comprometimento de todos, do compartilhamento dos valores e, sobretudo, da mediação dos líderes e dirigentes que desempenham um papel crucial, uma vez que os valores difundidos por estes tendem a tornar-se inquestionáveis.

As ações de mudança, segundo Zanelli (2002), partem de uma interação sistêmica de ações que dão origem à estratégia, podendo ser entendidas como um planejamento que fornece orientações, finalidades, objetivos e metas para as organizações. As estratégias organizacionais também dependem dos valores e pressupostos que orientam a cultura, comprometimento e envolvimento de todos. As coalizões dominantes exercem uma grande influência na direção das ações e na escolha das estratégias. No entanto, estas estratégias devem se transformar em uma visão compartilhada, possíveis somente através de uma comunicação eficaz entre seus atores.

A efetividade da comunicação ocorre através da troca, já que ela possibilita o questionamento e a reflexão crítica dos valores, pressupostos e práticas da organização, evitando a estagnação e possibilitando o reconhecimento dos problemas estratégicos. A comunicação é um fator essencial para que ocorra a aprendizagem, pois possibilita diálogo, circulação de conhecimentos e institucionalização do que foi aprendido (ZANELLI, 2002). A aprendizagem da organização está ligada aos modelos mentais predominantes, já que, a análise destes dá condições para a compreensão dos padrões subjacentes, resistências às mudanças, além de facilitar os processos de aprendizagem.

A organização voltada para a aprendizagem molda receptividade a novas ideias, comunicação franca, entendimento dos fatos e interdependência sistêmica e alinhamento em torno das metas organizacionais. O êxito ou sobrevivência da organização é proporcional à sua capacidade de refletir, ao conhecimento que pode acumular e quão rápido o utiliza (ZANELLI 2002, p. 36).

Nas organizações de aprendizagem, as pessoas aumentam continuamente sua capacidade de criar os resultados que almejam e novos padrões de pensamento. Uma organização que aprende possui um conjunto de valores e uma cultura que promovem a aprendizagem.

Para Senge (1990), existem cinco “componentes” ou disciplinas que desempenham um papel fundamental na criação de organizações que aprendem: raciocínio sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum e aprendizado em grupo. O domínio *pessoal* diz respeito ao esclarecimento e aprofundamento contínuo do objetivo pessoal dos membros participantes, envolvendo a concentração das energias destes para o trabalho, desenvolvimento da paciência e uma visão objetiva da realidade. A respeito dos modelos *mentais*, faz-se necessário que haja modificação e adaptação dos mesmos, pelas equipes administrativas. Criar um objetivo comum consiste em buscar e transmitir imagens do futuro que se pretende criar, promovendo um engajamento verdadeiro. O aprendizado em grupo é vital, uma vez que a unidade fundamental de aprendizagem nas organizações é o grupo. Começa com o diálogo, e inclui também a capacidade de reconhecer e trazer à superfície padrões de interação que prejudicam o aprendizado em grupo. A disciplina que integra as outras quatro consiste no *raciocínio sistêmico* o qual fornece uma visão global da organização, tornando mais claro o conjunto e mostrando as modificações a serem realizadas.

McGill e Slocum (1995) identificam cinco comportamentos de aprendizagem essenciais: abertura, pensamento sistêmico, criatividade, eficácia pessoal e empatia. Ainda segundo estes autores, nas organizações que aprendem, os líderes são “learners”, ou seja, os próprios líderes precisam estar em constante aprendizado. Para Senge (1990), “Os líderes são projetistas, professores, e regentes. Tais papéis exigem novas habilidades: a capacidade de construir uma visão compartilhada, de trazer à superfície e questionar os modelos mentais vigentes e de incentivar padrões mais sistêmicos de pensamento” (STARKEY, 1997, p. 345). Agindo de tal maneira, o líder ajuda a promover o engajamento e o comprometimento dos membros da organização, fator essencial para a maturidade da mesma, que por vez, é fator essencial para seu crescimento.

## 2.2 DO PLANEJAMENTO À GESTÃO ESTRATÉGICA

### 2.2.1 Do Planejamento à Estratégia

Planejamento é a capacidade de diagnosticar e analisar situações atuais, de articular objetivos de forma integrada aos da organização e de delinear estratégias para alcançar estes objetivos, bem como de políticas que servem de sustentação a este processo (OLIVEIRA, 1995).

O planejamento empresarial é um sistema que se subdivide em vários níveis, onde todos estão perfeitamente interligados. Existem três níveis de planejamento dentro de uma organização, com tempos diferentes de execução e acontecimento e que envolvem determinados grupos: planejamento estratégico, planejamento tático e planos operacionais (OLIVEIRA, 1995).

A visão de transcendência de conceitos, do mero termo planejamento para planejamento estratégico, remete à redundância de que, planejamento em si, sem a abordagem estratégica, não representa os efeitos esperados, principalmente das estratégias formadas. Neste sentido afirma Matus (1993, p. 353):

Planejar é apenas traçar um caminho, definir os marcos principais: não implica, nem pode implicar cálculo prévio das particularidades e da totalidade situacional. A condução prática de uma estratégia exige necessariamente uma dose subordinada de improvisação, espontaneidade e cálculo do momento. A improvisação, a espontaneidade e o cálculo imediatista não são um desvio do plano: são um complemento indispensável e natural de sua execução prática.

Ao questionar sobre a natureza, Matus (1993) comenta acerca da abrangência e a necessidade do planejamento e afirma que o primeiro problema que envolve a questão é delimitar o seu âmbito e o papel da improvisação, mas destaca que a ideia inicial de planejamento tradicional, que conduz a uma só variante, expressa em uma só trajetória deve ser abandonada por ser tosca e ineficaz.

O futuro tem múltiplas alternativas, sua descrição como desejável é um cenário de cálculo no sentido geral da palavra. O conceito de cenário, segundo Matus (1993), provém do teatro e refere-se à criação de um entorno adequado e pertinente para representar ou situar uma obra – indica o lugar e as circunstâncias em que se desenvolve o tema e é utilizado no

planejamento estratégico como uma ferramenta para reduzir a incerteza. Assim, um cenário é uma forma de articulação de um conjunto de variantes incertas e opções admissíveis no contexto seguro das invariantes. Ao invés de tentar adivinhar o futuro, a técnica de cenários ajuda a tentar prever as fronteiras do espaço dentro do qual podem ocorrer as variantes, a fim de elaborar antecipadamente planos de contingência que possam enfrentá-las.

Em função disso, o autor formula o conceito de planejamento estratégico situacional que se refere ao cálculo que precede e preside a ação organizacional e que deve ser sistemático e articulado, já que relaciona o presente com o futuro e o conhecimento com a ação. A reflexão imediatista, tecnocrática e parcial não é planejamento, e tampouco é a reflexão que se isola e torna-se uma mera pesquisa sobre o futuro.

Alguns argumentos sustentam essa definição, segundo Matus (1993):

- É necessária uma mediação entre o futuro e o presente – atos produzidos no presente afetarão as organizações mais tarde sob a forma de efeitos. Esse argumento destaca a necessidade de prever as possibilidades do amanhã para desenhar antecipadamente o que as organizações devem fazer hoje.
- É necessário prever quando a predição é impossível – mesmo que o que venha ocorrer amanhã não seja predizível, uma vez que há variáveis desconhecidas e inimagináveis incidindo diretamente sob os processos organizacionais, é possível demarcar probabilisticamente um espaço de possibilidades e desenhar situações alternativas para enfrentá-las.
- É necessária uma reação veloz e planejada ante as surpresas – se o que ocorrer no espaço organizacional estiver fora das possibilidades consideradas, a organização precisa estar preparada para reagir de forma veloz diante da surpresa.
- É necessária uma mediação entre passado e futuro – é preciso prever formas de aprender com o passado recente, colocando a necessidade da aprendizagem como mediação entre o passado e o presente.
- É necessária mediação entre conhecimento e ação – refere-se à necessidade de refletir antes de atuar e o plano surge como um cálculo que precede e preside a ação. Não só existem alternativas técnicas e econômicas que devem ser exploradas na sua eficácia, como também existem as distintas visões dos diversos atores sociais que coexistem na situação e interferem em um problema determinado. Este argumento sugere, então, que entre a ação e o conhecimento da realidade requer-se o planejamento, ainda que, como mera análise do presente e para o presente.



- É necessário coerência global ante as ações parciais dos atores sociais – são muitos os atores sociais que produzem fatos em função de suas visões e propósitos particulares e nada garante a coerência do resultado social global, por isso, requer uma ação central que busque a coerência global frente às ações parciais dos diversos atores sociais.

A proposta de planejamento situacional não é válida para qualquer realidade. Pelo contrário, é um método que pretende ser eficaz para uma determinada tipologia de situações. A problemática que pretende representar é a de conflito na mudança situacional e envolve algumas condições como: a reprodução social do sistema é conflitante; algumas forças sociais de peso atuam com objetivo de reformar ou transformar o sistema; os objetivos dos atores sociais que planejam são algo mais do que conquistas econômicas; o planejamento tradicional revela-se ineficaz surgindo a necessidade de integração com um planejamento político.

### **2.2.2 Planejamento Estratégico**

Segundo Pereira (2002), o planejamento estratégico relaciona-se com os objetivos de longo prazo e com as maneiras de alcançá-los. Trata de questões que afetam a organização como um todo e é de responsabilidade do *staff* da organização. Ele compreende um processo de adaptação da empresa ao ambiente e envolve conflitos e poder; sua introdução enfrenta resistências, porque implica em uma mudança de regras. Além disso, o planejamento estratégico requer comprometimento de toda organização.

Nesta linha de pensamento, Alday (2000) cita que, dentre as causas mais importantes da aplicação do planejamento estratégico, existe o fato de que os ambientes de praticamente todas as empresas mudam com surpreendente rapidez. A empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura, e o planejamento estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com segurança.

O planejamento estratégico é um instrumento que força, ou pelo menos estimula os administradores a pensar em termos do que é importante e a se concentrar sobre assuntos necessários ao crescimento sustentável empresarial. Neste aspecto, sua principal contribuição para os gestores e empresas, está no desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas com o intuito de estabelecer diretrizes e ações que possibilitem um aumento

da competitividade da organização, uma diminuição nos riscos de tomar uma decisão errada, além de fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da empresa.

Assim, o planejamento estratégico, quando visto como um instrumento “vivo” de gestão, presente nas decisões do dia-a-dia das organizações para o cumprimento de sua missão, torna-se uma ferramenta eficaz para o processo gerencial. Todavia, apresenta algumas limitações (PEREIRA, 2002), tais como resistência interna, dispêndio de tempo, “medo” do novo, o ambiente pode não corresponder às expectativas, restrições na forma de conduzir o processo e falta de pessoas capacitadas para levar adiante a implementação. Logo, cabe aos gestores empresariais desenvolverem um processo de planejamento estratégico bem estruturado, de forma a promover o alinhamento efetivo dos esforços da empresa no sentido definido pelas metas globais de melhoria de resultado, de forma sustentável e a longo prazo.

O planejamento estratégico surgiu somente no início da década de 1970. Nos anos 1950 e 1960 os administradores empregavam apenas o planejamento operacional, uma vez que o crescimento da demanda total de produtos estava controlado e era pouco provável que, mesmo um administrador inexperiente, não fosse bem sucedido no negócio (BARBOSA; BRONDANI, 2005).

Para Vasconcellos Filho (1979), o planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, aproveitando oportunidades, examinando pontos fortes e fracos da organização, e estabelecendo e corrigindo ações de longo prazo. Portanto, é uma ação gerencial que se concentra, sobretudo, nos níveis hierárquicos mais elevados de uma organização.

A adoção do planejamento estratégico requer mudanças bastante significativas na filosofia e prática gerencial, já que o modelo não poderá ser implantado por meio de simples modificações técnicas nos processos e instrumentos decisórios da organização, mas sim, através da adoção de novas formas de comportamento administrativo – baseadas na definição de estratégias organizacionais, além de novas técnicas de planejamento, controle e avaliação.

A premissa do planejamento estratégico é de que as organizações desejam crescer e se desenvolver e, para isso, precisam de uma capacidade de inovação e adaptação constantes. Inovar tecnologicamente e adaptar-se ao ambiente em mutação é uma luta para sobrepor obstáculos existentes tanto na própria estrutura organizacional quanto na ambiência externa.

O planejamento estratégico procura vencer esses limites e estabelecer um senso de direção socialmente relevante através não só do máximo conhecimento sobre os fatores controláveis, mas também do máximo conhecimento sobre os fatores externos não

controláveis, possibilitando à organização enfrentar o futuro e diminuir a incerteza e o risco (MOTTA, 1976).

Porém, Mintzberg (1988) reflete que, se as organizações pretendem gerenciar o futuro, devem compreender o passado, pois através do conhecimento dos padrões anteriores, elas serão capazes de conhecer suas capacidades e seus potenciais. Portanto, o processo de planejamento estratégico envolve uma análise do passado, do presente e uma visualização do futuro da organização. Neste sentido, Simon (1965) definiu estratégia como sendo um conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo.

Outra abordagem feita por Moraes (1992), define planejamento estratégico como sendo um processo contínuo de tomada de decisão, que leva em conta seus efeitos futuros em termos de objetivos desejados e meios para alcançá-los, sendo que a gestão estratégica não se restringe às decisões e ao desenvolvimento de planos, mas envolve compromissos.

Meyer Jr. (1991) entende o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial que objetiva proporcionar aos tomadores de decisão uma estrutura que permita o exame do ambiente onde atua a organização.

Conforme Hobrock (1991), o planejamento é fundamentalmente compreendido como um exercício intelectual onde os processos estão concentrados na disponibilidade dos recursos como forma de antecipar o futuro e Bryson (2004), complementa afirmando ser o planejamento estratégico a condução disciplinada de esforços para produzir decisões e ações fundamentais para conduzir a organização onde ela deseja chegar.

Segundo Camargos e Dias, qualquer que seja a definição de estratégia, destaca-se algumas palavras-chave que sempre a permeiam, entre elas: mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração, adequação organizacional, palavras que muitas vezes reduzem sua amplitude, ao serem empregadas como sinônimos dela.

De acordo com Matos e Chiavenato (1999, p. 30), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

- O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. Ou seja, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Reflete uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e pressões que estão situadas do lado de fora da organização.
- O planejamento estratégico é orientado para o futuro. Seu horizonte de tempo é o longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas

atuais é dada em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um almejado lugar no futuro.

- O planejamento estratégico é compreensivo. Ele envolve a organização como uma totalidade, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e potencialidades da organização. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico. A participação das pessoas é fundamental nesse aspecto, pois o planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel, mas na cabeça e no coração de todos os envolvidos. São eles que o realizam e o fazem acontecer.
- O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso. Devido à diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos na direção futura que melhor convenha para que a organização possa alcançar seus objetivos. Para isso, é preciso aceitação ampla e irrestrita para que o planejamento estratégico possa ser realizado através dessas pessoas em todos os níveis da organização.
- O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. Por estar orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças.

Segundo Oliveira (*apud* Pereira, 2002), o planejamento estratégico tem como objetivos:

- Aumentar a competitividade da empresa.
- Criar e manter potenciais competitivos em áreas em que a organização é boa ou poderá vir a ser.
- Diminuir os riscos de tomar uma decisão errada.
- Pensar no futuro para construir o futuro.
- Integrar decisões isoladas em um plano único.
- Fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da organização.

Para Oliveira *apud* Pereira, (2002), são várias as vantagens de uma organização ao realizar um planejamento estratégico. Dentre elas, pode-se destacar: a transformação da empresa de reativa a proativa; a orientação e a coordenação do planejamento tático e operacional; direção e agilidade no processo decisório; a obtenção de melhores resultados operacionais; propicia aos gestores uma visão clara do negócio; oferece uma visão objetiva

dos problemas da organização; minimiza os defeitos indesejáveis de condições e mudanças; ajuda os gestores a relatar as principais decisões de maneira mais efetiva e a estabelecer estratégias e ações estratégicas; estimula a abordagem cooperativa, integrada e entusiasmada para enfrentar problemas e aproveitar as oportunidades.

Portanto, para se ter sucesso no planejamento estratégico, deve-se levar em conta alguns elementos essenciais, conforme (Pereira, 2002): fazer com que todos participem do planejamento estratégico; obter todas as informações possíveis sobre os clientes; compreender quem são os reais concorrentes; relacionar tudo o que se pode fazer para agregar valor ao cliente; preocupar-se com a gestão financeira da empresa; e pensar em várias versões diferentes para o futuro da empresa.

Porém, a criação de um planejamento estratégico eficaz necessita de escolhas certas na hora de se elaborar as estratégias. Existem muitos estudos sobre como tomar a melhor decisão estratégica, mas ainda não existe uma receita precisa garantida para se fazer estratégia. A escolha da estratégia ainda é passível de muitos questionamentos e divergentes perspectivas sobre o assunto.

Segundo Whittington (2002), a estratégia envolve uma construção sobre competências essenciais. Trata-se da construção e consolidação ao longo prazo das competências distintas internas, tornando-se um processo de conscientização interno que a leva à maximização de vantagens ao longo do tempo. Para tanto, a estratégia é importante nesta análise e as decisões objetivas fazem a diferença entre o sucesso e o fracasso.

Novamente, Whittington (2002) destaca o fato de que, na maioria das vezes, a gerência executiva desprende mais tempo e energia na implementação estratégica de que na escolha das estratégias. Desta forma, mesmo que as estratégias tenham sido bem escolhidas elas poderão fracassar em função de uma má implementação. O autor aconselha a identificação de estruturas organizacionais adequadas para determinadas estratégias, é, em última instância, determinante para o sucesso prático.

Ao criar uma tipologia de abordagens genéricas sobre estratégia, Whittington (2002) trouxe à luz quatro perspectivas bem diferentes sobre o tema: a abordagem clássica evolucionária, processual e sistêmica. Cada uma delas aponta um enfoque que varia quanto aos processos e resultados da estratégia e apresentam implicações divergentes na orientação da ação gerencial. Todas as abordagens exploradas continuam sendo escopo de estudos acadêmicos intensivos e esclarecedores.

Para Whittington (2002, p. 44), “a estratégia é algo que as pessoas fazem. Deste ponto de vista, ela pode ser percebida como uma prática social como qualquer outra, seja doméstica, política ou educacional”.

### **2.2.3 O Processo Estratégico**

O processo estratégico diz respeito à sistemática em que as estratégias da empresa ou das organizações são formadas ou formuladas. Para Van de Ven (1992), a análise de inúmeros modelos de processo que foram propostos na literatura de gerência estratégica sugere o seu significado como a sequência de eventos que descreve como as coisas se modificam ao longo do tempo, ou que representa padrão delineado de transição cognitiva e que examina mudança nas variáveis de tempo, toma perspectiva de desenvolvimento histórico e focaliza a sequência de incidentes, atividades e estágios que surgem na duração de certa condição existente.

O processo estratégico é considerado na literatura vigente, como a perspectiva da empresa, ou a forma como as estratégias são elaboradas, validadas e implementadas nas empresas por meio da gerência, pelo uso de estruturas, de processos e formas de gestão. O propósito, nesse sentido, “é o uso eficiente do processo administrativo para elaborar e implementar boas estratégias” (CHAKRAVARTY; DOZ, 1992, p. 14). Desta forma, estes autores complementam que o desafio que envolve o processo estratégico está em saber prever e estar em posição de prescrever as ações gerenciais e os seus resultados. Saber prever e gerenciar mudanças durante o declínio pode envolver adaptações estratégicas que envolvem todos os processos da organização.

Para transpor tal desafio a empresa necessita estar preparada para aprender e assimilar este aprendizado de forma contínua através de seu corpo gerencial, estando este em consonância com os objetivos da empresa e as mudanças ambientais. Para Fahey e Randall (1999), a atitude mental é capaz de sustentar ou inibir a estratégia. O desafio consiste no reconhecimento da mudança ambiental de modo que possibilite o desenvolvimento e a execução de estratégias.

Para entendermos melhor a dinâmica de processos estratégicos, admite-se na literatura que o planejamento estratégico formal tem em sua base aspectos como formalização de lideranças, acesso a procedimentos sistemáticos para identificação de estratégias novas e fornecimento de ferramentas analíticas específicas e técnicas para formulação estratégica

(ADAM; SWAMIDASS, 1989). Por outro lado, os processos informais conduzidos de forma não estruturada poderiam se constituir em um recurso competitivo de difícil imitação, como defende Barney (1991).

Por que o processo de formulação de estratégias une diferentes abordagens de formulação estratégica de forma complementar e evita uma proposta normativa para o processo: “O planejamento estratégico trata do processo estruturado bem como do processo não estruturado de formulação de estratégias.” (ADAM; SWAMIDASS, 1989, p. 386).

Relacionado ao processo estratégico, está o processo de gestão, que, segundo Matus (1993), o processo de gestão de uma estrutura organizacional complexa requer a formalização de um plano de ação que surgirá como necessidade de direção e gerência. É preciso um sistema de planejamento centrado no processo de planejamento cujo núcleo central será dado pelos problemas observados e as operações necessárias para enfrentá-los.

Segundo Catelli et al (1997), o processo de gestão é decorrente do modelo de gestão, que se configura com as definições dele emanadas. O processo de gestão contempla o processo decisório, o planejamento, a execução e o controle das atividades da empresa. Esse processo de gestão está estruturado nas fases de planejamento estratégico, operacional, execução e controle, contemplando um conjunto de definições básicas sobre os objetivos, os produtos e os requisitos de cada uma dessas fases.

Segundo Daft (1999), o projeto da organização se realiza através da administração e execução do plano estratégico, (enquanto formulação) residindo aí o papel da teoria das organizações, pois o projeto da organização reflete o modo como as metas serão executadas e as estratégias implementadas, ou seja, a estrutura da organização deve ser consequência dos seus objetivos. Diante disso, Fahey e Randall (1999) propõem um modelo integrado de gestão estratégica com a finalidade de preparar a organização diante das mudanças, abrangendo tarefas interligadas, as quais são: gestão da estratégia de mercado, gestão da empresa e o exercício da gestão estratégica.

Podemos descrever o processo de formulação de uma estratégia através da capacidade de capturar o que os administradores aprendem de todas as fontes, tanto os *insights* de suas experiências pessoais quanto os números coletados em pesquisas, e sintetizar este aprendizado numa visão de direção que o negócio deveria perseguir (MINTZBERG, 1995). Neste sentido, a definição de estratégias não é resultado exclusivo do processo de planejamento estratégico, mas o produto de um conjunto de processos que contribuem para o estabelecimento de uma estratégia. Ward e Griffiths (1996) apontam três processos considerados essenciais:

- **planejamento estratégico**, sistemático e compreensivo, possibilitando o desenvolvimento de um plano de ação;
- **pensamento estratégico**, criativo, empreendedor e imaginativo, adequado às características da organização, tornando o planejamento estratégico viável de ser desenvolvido;
- **processo de tomada de decisão oportunístico**, possibilitando uma postura pró-ativa diante de fatos novos e oportunidades ao longo do processo.

Na formulação da estratégia, os estrategistas elaboram modelos mentais, segundo Mintzberg, (1995) e Senge, (1990), por meio de processos decisórios, processos intuitivos oriundos da experiência pessoal e de processos de aprendizagem organizacional. Senge, (1990) e Argyris, (1993) descrevem que o indivíduo constrói realidades com base em diversos ciclos de aprendizagem, num fluxo contínuo.

Assim, diferente da antiga visão de planejamento estratégico que compunha um documento ou padrões e regras em uma visão mais estática (escola prescritiva), a formação estratégica é dinâmica, em constante movimento, em que regras e padrões são alterados conforme as necessidades das empresas diante das diversidades do ambiente. Atitudes e crenças dos estrategistas são mudadas, influenciando em suas aptidões e habilidades e, conseqüentemente, fortificando seus conhecimentos e sensibilidades (SENGE, 1990). Este ciclo acompanha o organismo vivo que é uma organização, em processo constante de mudança.

Considerando especificamente o processo das estratégias, Mintzberg e Quinn (2001) corroboram que existem dois tipos lógicos de estratégias: as deliberadas e as emergentes. A sua formulação (das estratégias) é conceituada como deliberada quando a estratégia realizada é exatamente igual à intenção pretendida. Mas, para que isso ocorra, é necessário que estejam definidos com precisão os desejos e intenções da empresa com a devida comunicação e compartilhamento entre os atores participantes da mesma. Por outro lado, uma estratégia puramente emergente caracteriza-se pela realização de um padrão que não era expressamente pretendido, denotando uma ausência de intenção inicial (tanto dos estrategistas de alto escalão, quanto dos demais colaboradores da organização).

Estas percepções consolidam-se na lógica de que a estratégia realizada é a conjunção destas duas vertentes (deliberação e emergência), isso ocorrendo, porque estratégias deliberadas são aquelas que foram implementadas, e as estratégias pretendidas não implementadas são as estratégias não-realizadas. Então as estratégias emergentes em conjunto com as deliberadas são chamadas de estratégias realizadas. Isto denota um processo



construído no decorrer do tempo que engloba formulação e execução. A influência das estratégias emergentes na implementação de um plano pretendido é apresentado na figura abaixo:

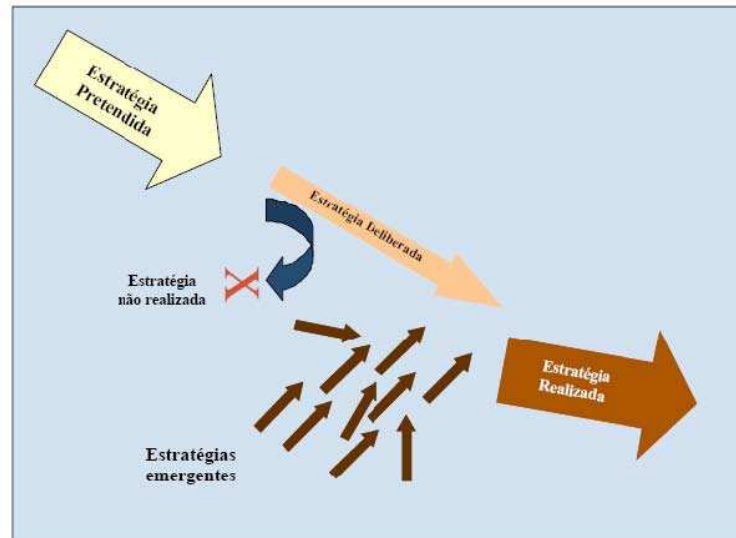


Figura 1: Estratégias Deliberadas e Emergentes  
Fonte: Adaptado de Mintzberg (1987, p. 14).

Na nova visão de planejamento estratégico, espera-se que este processo constante de aprendizagem entre as pessoas que estão na empresa e dela fazem parte, auxilie na formulação estratégica e como resultado auxilie no direcionamento da empresa para o futuro dentro de um ambiente de oportunidades e adaptativo. Estas estratégias devem ser criadas e formuladas mesmo sob forte pressão de mudança e envolvimento de manobras políticas, já que elas fazem parte do processo decisório organizacional. O dilema fundamental no ambiente em que se vive atualmente é a necessidade de reconciliar forças para estabilidade e para mudanças – focar esforços e ganhar eficiência operacional, de um lado, e adaptar e manter atualidade com a dinâmica do ambiente externo, por outro lado.

## 2.3 EMPRESA FAMILIAR

### 2.3.1 A Gestão da Empresa Familiar no Brasil e no Mundo

A empresa familiar é provavelmente uma das mais antigas formas de negócio que se faz presente na história da humanidade. Quando surgiu, toda e qualquer empresa era familiar, sendo a forma mais comum de empresa, a propriedade rural. Com o passar do tempo, os indivíduos perceberam que faltavam produtos como roupas, ferramentas, etc. Para satisfazer todos os seus desejos e necessidades, houve a troca de um produto pelo outro, originando, dessa forma, o comércio (DONATTI, 1999).

Considerando especificamente as empresas familiares, Bernhoeft (1989) afirma que, na década de 1980, de cada 10 empresas, 9 eram familiares e o seu controle estava com uma ou mais famílias. Outro dado importante é apresentado por Oliveira (1999), quando afirma que a média de vida das empresas não-familiares é de 12 anos, sendo que, no Brasil, esta expectativa era de 9 anos na mesma década.

Atualizando um pouco mais as estatísticas, Leite (2002) revela que no Brasil mais de 90% dos negócios são originados por empresas familiares, sendo que estas empregam mais de 60% da força de trabalho no país. Porém Lodi (1998) já afirmava que no Brasil este tipo de empresa (familiar) em geral não ultrapassa a terceira geração, em razão de problemas originados na incapacidade do fundador em realizar a sucessão. Este fato sugere a necessidade de profissionalização das empresas familiares.

Desta forma, as organizações familiares são mundialmente representativas, onde o fundador exerce um papel decisivo na formação do que hoje chamamos de empresa até que os outros membros da família comecem a fazer parte do negócio. Davis et al (1997) revela que entre 65% e 80% das empresas no mundo são familiares, sendo estes números replicados em grande parte, por diversos países das Américas e Europa.

Não obstante toda esta representatividade, independente de onde é empregada, a empresa familiar é uma organização que visa o lucro através do capital empregado pela família proprietária, portanto, as empresas familiares reúnem relações familiares e laborais, e, desta forma, são universos complexos, os quais devem ser entendidos no seu sentido holístico.

Existem muitos conceitos relacionados à empresa familiar. No entanto, podemos destacar os trabalhos de Lodi (1998) e Donelley (1967). Lodi (1998) comenta que a empresa

familiar é aquela em que a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. Donelley (1967) vai além e a conceitua como uma organização que esteja ligada a uma família pelo menos há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família.

Uma definição mais recente é interpretada por Lea (*apud* NETO; MOREIRA, 2001), que define empresa familiar como aquela que é totalmente, ou na sua maior parte, controlada por uma pessoa ou pelos membros de uma família, afirmando que é a organização em que tanto a gestão administrativa quanto à propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, sendo que dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria.

Segundo Leone (1992), a empresa familiar deve possuir determinados indicadores ou características para poder ser chamada de familiar: o seu início deve ter contato com a participação de um membro da família, os familiares devem estar presentes na direção e possuírem um vínculo com a propriedade, os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da firma e, na sucessão, deve ser observado o fator hereditário.

Na definição de Bernhoeft (1989), a continuidade deste tipo de empresa pressupõe conseguir estabelecer abordagens adequadas aos seguintes componentes: família, propriedade e administração. Com relação à família, questões afetivas e emocionais estão envolvidas. A família é um conjunto de vínculos e relações forçadas, onde se aceitam os componentes pelo parentesco. No entanto, disputas afetivas e irracionais podem ocorrer, comprometendo o futuro do empreendimento. A propriedade envolve uma disputa pelos símbolos de ostentação que estabelecem diferenças de caráter social e podem comprometer todo o negócio. E, com relação à administração, as pessoas procuram assumir uma posição de influência sobre o destino de outras pessoas e empresas.

Ressalta-se que a sobrevivência das empresas familiares num mercado cada vez mais competitivo, exige uma maior flexibilidade no que se refere à profissionalização gerencial. Neste sentido, Bernardi (1995) afirma que as empresas familiares têm muitas vantagens competitivas que poderão ser mantidas se forem bem administradas, se estiverem abertas a mudanças e atentas ao mercado.

Por isso, mesmo com a existência de problemas relacionados à sua sobrevivência, destacando-se principalmente as dificuldades relacionadas à competitividade no mercado global, ao processo sucessório, à profissionalização e conflitos entre os membros da família, os empreendedores podem contribuir para a desmistificação do negativismo que rodeia a

empresa familiar, apontando alternativas que sejam viáveis a sua sobrevivência e que readquiram sua estrutura administrativa.

Novamente Bernhoeft (1989) ressalta que, considerar uma empresa familiar como sendo aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios é muito pouco para configurá-la como empresa familiar. O autor retrata a empresa familiar como muito mais que o grau de parentesco, caracterizando-a como:

Forte valorização da confiança mútua independente de vínculos familiares, laços afetivos fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização, valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência, exigência de dedicação, postura de austeridade, expectativa de alta fidelidade, dificuldades de separação entre o que emocional e racional, tendendo mais para o emocional e, jogos de poder quando mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa (BERNHOEFT, 1989, p. 37-38).

Pelos conceitos até então contemplados, observa-se a falta de um consenso quanto à conceituação de empresa familiar. Para alguns autores, a empresa é considerada familiar quando o seu controle acionário cabe a uma ou mais famílias. Outros consideram imprescindível que membros das famílias ocupem cargos gerenciais e ainda outros autores consideram fundamental que a administração esteja nas mãos da segunda geração em diante. No entanto, a maioria das considerações registradas na literatura sobre conceituação de empresas familiares não deixam de mencionar que a empresa familiar envolve duas instituições complexas: família e empresa.

Segundo Rock (1997), existe uma terceira vertente internacionalmente aceita, ou seja, que as empresas familiares congregam três grandes vertentes: em nível de propriedade, onde o controle da empresa está nas mãos de uma família que detém ou controla a maioria do capital; em nível de gestão, os lugares de topo da empresa são ocupadas pelos membros da família e em nível de sucessão, os lugares deixados pelos parentes são assumidos pela segunda geração familiar.

Na abordagem adotada por Lethbridge (2000), onde se destacam três tipos básicos de empresas familiares: tradicional, híbrida e de influência familiar. O tipo tradicional é aquele em que a família exerce o domínio completo sobre os negócios, o capital é fechado e existe pouca transparência administrativa e financeira. A empresa é do tipo híbrida quando o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, porém com uma maior participação de

profissionais não familiares e com uma maior transparência. E a empresa é de influência familiar quando a família mantém influência estratégica através de participação acionária significativa mesmo estando afastada da administração cotidiana e com a maioria das ações em poder do mercado.

De acordo com o mesmo autor, ainda existe a distinção entre dois grupos, segundo o porte da empresa: as empresas familiares com controle centralizado e as empresas familiares descentralizadas. As empresas familiares centralizadas ou de controle centralizado são aquelas de pequeno e médio porte, de capital fechado, onde o controle é exercido por um ou mais membros da família, que ocupam os principais cargos administrativos.

As empresas familiares descentralizadas ou abertas são compostas por empresas de grande porte que tendem a sofrer certas transformações, como abertura ao capital, diminuição do grau de concentração da propriedade do capital, profissionalização da gestão e busca de maior descentralização do controle administrativo. Estas, além de representarem um pequeno percentual do total, estão cada dia mais ameaçadas de perderem essa característica em virtude da necessidade cada vez maior de abertura ao capital externo à empresa.

Pelo exposto, é necessário que as empresas familiares passem por um processo de readaptação da cultura empresarial para que haja uma maior descentralização do poder, bem como profissionalização capaz de assegurar o contínuo aprimoramento enquanto atividade empresarial e preservar a qualquer custo os ativos mais importantes para o empresário: o conhecimento da própria empresa, do produto, do mercado e dos fatores de produção.

Diferentemente de uma empresa não-familiar, as empresas dirigidas pela família necessitam ter atenção a um código de relacionamento familiar, para evitar problemas no relacionamento familiar e, conseqüentemente, na gestão da empresa. Nesta linha de pensamento, Davis (1997) revela como primeira regra para se gerir uma empresa familiar, a necessidade de se tratar o negócio como um negócio e a família como uma família. Neste caso, separando a família da gestão mesmo quando as duas exercem influência uma sobre a outra.

Complementarmente, Donatti (1999) enfatiza que o sucesso das empresas familiares, em particular as de maior porte, ocorre quando a mentalidade e perfil da gestão é diferente do tradicional, ou seja, com capital aberto, ao invés de fechado, uma gestão profissional, ao invés de desqualificada, com uma dose de racionalidade temperada por ousadia em seu processo de tomada de decisão, contra o conservadorismo retrógrado. Porém, mesmo com a inexistência de garantia de sucesso em qualquer formato de empresa, as familiares contam com o desafio

de lidar com aspectos diferentes da gestão, junto aos mesmos membros, sejam estes da família ou próximos desta, assim como com os profissionais que se encontram fora da esfera familiar.

Ao se observar o comportamento das grandes empresas familiares de sucesso no Brasil e no mundo, Bernardi (1995) enfatiza que o sucesso se deve ao fato das empresas saberem lidar eficientemente com a delicada relação entre família e empresa. Isto ocorre de tal forma nas grandes empresas, que sua longevidade se deve inclusive a um processo de sucessão bem sucedido, onde o criador do empreendimento é substituído para dar prosseguimento à obra iniciada ou projetada (BERNHOEFT, 1989). Mesmo sendo este um momento crítico e delicado, a sucessão se faz necessária em qualquer empresa e quando bem administrada garante estabilidade na saúde da empresa (LODI, 1993).

As empresas familiares apresentam algumas vantagens evidentes, quando comparadas a empresas não-familiares, estatais e subsidiárias de multinacionais. Dependendo do ângulo em que é analisada, a empresa familiar, segundo a percepção de Fossá (2003), desenvolve um relacionamento mais informal, tanto internamente quanto externamente, e isso é percebido pelo mercado. Clientes e fornecedores depositam maior confiança quando há possibilidade de realizar negócios com os membros da família proprietária.

O nome da família e a sua tradição no ramo reforçam essa garantia, fatores importantes tanto no sentido mercadológico quanto no relacionamento com as instituições financeiras. Outra força evidente e diferenciadora da empresa familiar é a permanência do titular no comando por longo período de tempo. Tal fato gera uma maior identificação dos empregados com os seus dirigentes, uma vez que estes estão na empresa o tempo todo e não são escolhidos por decisões de assembleias ou por imposição de poderes políticos (FOSSÁ, 2003, p. 20).

No entanto, não podemos desconsiderar que, ao lado destes pontos fortes, ocorrem alguns fatores que têm levado muitas empresas familiares a não completar a segunda geração de herdeiros. As principais causas da mortalidade em empresas familiares apontadas por Donneley (1967), Bernhoeft (1989) e Fossá (2003) devem-se à concentração em um produto específico, à falta de planejamento estratégico e a conflitos no processo sucessório.

Segundo Lodi (1998), a empresa familiar apresenta alguns pontos fortes e fracos comparada com outros tipos de empresas. Entre os pontos fracos ressalta conflitos de interesse entre família e empresa, que se refletem na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não-familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos; uso indevido dos recursos da empresa por membros da

família, transformando a companhia num erário dos familiares; falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento; resistência à modernização do marketing; emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência.

Dentre os pontos fortes podem-se citar: a maior lealdade dos empregados; o nome da família com grande reputação no estado, na região ou no país funciona como uma cobertura econômica e política; a continuidade da administração; união entre os acionistas e os dirigentes; sistema de decisão mais rápido; sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente, que cria raízes na elite nacional, e união entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

É importante salientar que a sucessão empresarial é um processo complexo, envolto de muitos conflitos pessoais e profissionais. Mas, talvez um dos maiores conflitos que afetam as empresas familiares é quase sempre resultado de problemas estruturais da família, cujas raízes são anteriores ao momento da sucessão. Segundo Lodi (1998), toda crise sucessória está embasada num conflito entre pai e filho, onde os problemas de carreira do filho, os problemas de planejamento e de organização da firma, as decisões de novos produtos e investimento servem de “palco para o drama”, segundo suas palavras.

Em relação às vantagens e desvantagens apresentadas pelas empresas familiares, Gallo e Ribeiro (1996) destacam alguns fatores como: interesses comuns entre os membros da família; confiança mútua e autoridade definida e reconhecida; facilidade na transmissão da informação; flexibilidade de processos devido à maior simplicidade da estrutura da organização; os planos são feitos em longo prazo e a permanência da cultura e dos valores do fundador.

Dentre as desvantagens encontradas nas empresas familiares apontadas por Gallo e Ribeiro (1996), estão: a confusão entre a propriedade da empresa e a capacidade para gerir; o isolamento em face do ambiente e aos acontecimentos externos; o não seguimento de regras do mercado quanto à gestão; a confusão entre os laços de afeto e os laços contratuais; os problemas com a sucessão; a falta de clareza nos processos e a dificuldade em separar a vida pessoal da profissional.

A primeira geração de uma empresa familiar, formada pelo(s) fundador(es) do negócio, deve investir na formação de seus filhos, qualificando-os para desempenhar funções na empresa. Além de investimento em formação técnica é importante que, ao longo da vida, conviva com uma visão positiva dos negócios da família e que trabalhar na empresa seja um objetivo de vida.

A segunda geração dependerá do nível de relacionamento com a 1ª geração e de que a empresa tenha se preocupado em criar normas para administrar os conflitos que sempre ocorrem e cuja relação eficiente vai depender da habilidade de negociação e das regras pré-estabelecidas para tratar os assuntos conflitivos.

Quando a empresa chega até a 3ª geração em situação econômico-financeira boa e igualmente no relacionamento entre os seus membros societários e quadro funcional, deve, em grande parte, à preocupação dos antecessores com as gerações futuras, administrando o processo de integração dos familiares na empresa e agindo no sentido de prepará-los para dar sequência aos objetivos.

Portanto, o dirigente de empresa de estrutura familiar, independentemente de seu porte, se quiser permanecer no mercado, deve encarar a profissionalização da sua empresa de frente, buscar soluções empresariais de modo a aumentar o poder de competição, estabelecer um fluxo eficiente e ágil de informação e manter um quadro funcional eficiente e comprometido com os valores e objetivos organizacionais. Estar preparado para enfrentar a modernização da economia e acompanhar as transformações do mercado, detectar as fases críticas e aplicar mudanças de rumo requer competências em vários níveis, em especial, a de desaprender.

### **2.3.2 A Estrutura da Empresa Familiar**

A maioria das empresas familiares tem uma estrutura enxuta, onde ocorre a centralização do poder, e as atividades mais importantes ficam na mão do Gerente-Proprietário, neste caso, a pessoa que exerce maior influência no planejamento, na tomada de decisões e na obediência às regras e normas que são traçadas para o alcance de seu objetivo.

Ocorre que as decisões que são tomadas pelo gerente/proprietário, normalmente são baseadas no empirismo, sem profissionalização e por deter o poder, suas regras e ordens são seguidas independente da concordância com a mesma. Isso não significa que os caminhos ordenados pela gestão das empresas familiares estejam incorretos, mas a falta de profissionalização e do envolvimento da cultura familiar na cultura organizacional pode ser um ponto negativo quando se trata de resultados a longo prazo.



Por haver essa grande identificação com o fundador, às vezes a dificuldade entre o que é intuitivo ou emocional, prevalece ao racional, fazendo com que as decisões nem sempre sejam as mais acertadas.

Apesar da diversidade que caracteriza as empresas controladas por famílias, nas primeiras etapas do ciclo de vida em quase todas é possível identificar alguns dilemas em comum, como: aceitar as mudanças ou manter-se fiel à estratégia definida pelo fundador; empregar os integrantes da família ou afastá-los da administração do negócio; expandir a empresa ou manter a estrutura original; profissionalizar a gestão ou, apostando no sucesso conquistado, manter a “administração intuitiva”; planejar a sucessão ou permitir que a geração seguinte assuma o comando naturalmente.

Como alternativa para identificar as fontes dos conflitos interpessoais, para distinguir as prioridades e limitações da empresa e compreender o comportamento de seus integrantes, familiares no mundo, o “Modelo dos Três Círculos” de Davis et al (1997), reflete com fidelidade a representação da profissionalização da gestão familiar. Esse modelo visa traçar um paralelo entre empresa, família e propriedade e está representado na figura a seguir.

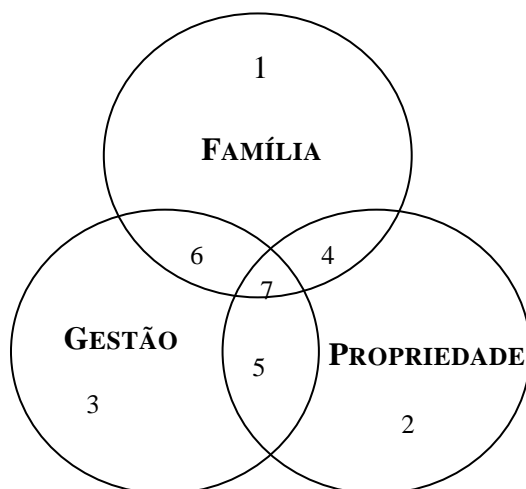


Figura 2: Modelo dos Três Círculos na Empresa Familiar  
Fonte: Davis et al (1997).

- 1 – Com a sobreposição desses três pontos principais, é possível apontar sete setores que enquadram qualquer pessoa que esteja envolvida na empresa. Interesse com a vida e o futuro da empresa. A família deve ser preparada e sensibilizada, sem exceção, e em momento algum os profissionais devem desconsiderar este ponto.
- 2 – Sócios-proprietários, não gestores e não familiares – Pode haver na constituição da empresa ou no decorrer de sua gestão, a participação de uma pessoa que não faz parte da

empresa como gestor e nem membro da família. A visão geral e o distanciamento do mesmo com a cultura familiar podem levá-lo a ter idéias que podem ajudar no desenvolvimento da empresa.

- 3 – Gestores, não proprietário e não familiar – Grupo importante para a administração da empresa se tratado de forma correta. O gestor tem um papel importante na aplicação de uma cultura diferenciada que pode evitar alguns conflitos.
- 4 – Familiares proprietários sem participação na gestão – Por se tratar de um membro da família, essa pessoa tem um interesse especial pela empresa, pois vislumbra que o sucesso dos negócios é a garantia de uma vida tranquila para a família.
- 5 – Proprietário gestores não familiares – Sua influência é importante para o desenvolvimento da empresa. O envolvimento emocional com a família deve ser evitado para minimizar os conflitos.
- 6 – Gestores familiares e não proprietário – Importante por fazer parte da família e ter uma dedicação especial devido ao seu interesse de sucesso profissional. Porém não se pode confundir com um proprietário.
- 7 – Familiares, gestores e proprietários – Uma das pessoas que tem maior influência dentro da empresa, deve manter dentro da hierarquia, a disciplina, a política salarial e outros procedimentos da empresa para que não haja confusão nos papéis.

Este modelo dos três círculos, porém, não contempla a variável “tempo”, que foi adicionada ao modelo, gerando o “modelo de desenvolvimento tridimensional da empresa familiar”. O modelo, contemplado na figura 03, apresenta, sequencialmente, as etapas que passa cada um dos três subsistemas ao longo de determinado tempo. Segundo os criadores do modelo, Davis et al (1997), à medida em que as características da empresa mudam para um processo profissionalizado, tende a se afastar do centro do modelo tridimensional, evoluindo em direção às extremidades dos eixos do sistema familiar, do sistema empresarial ou gerencial e do sistema de propriedade.

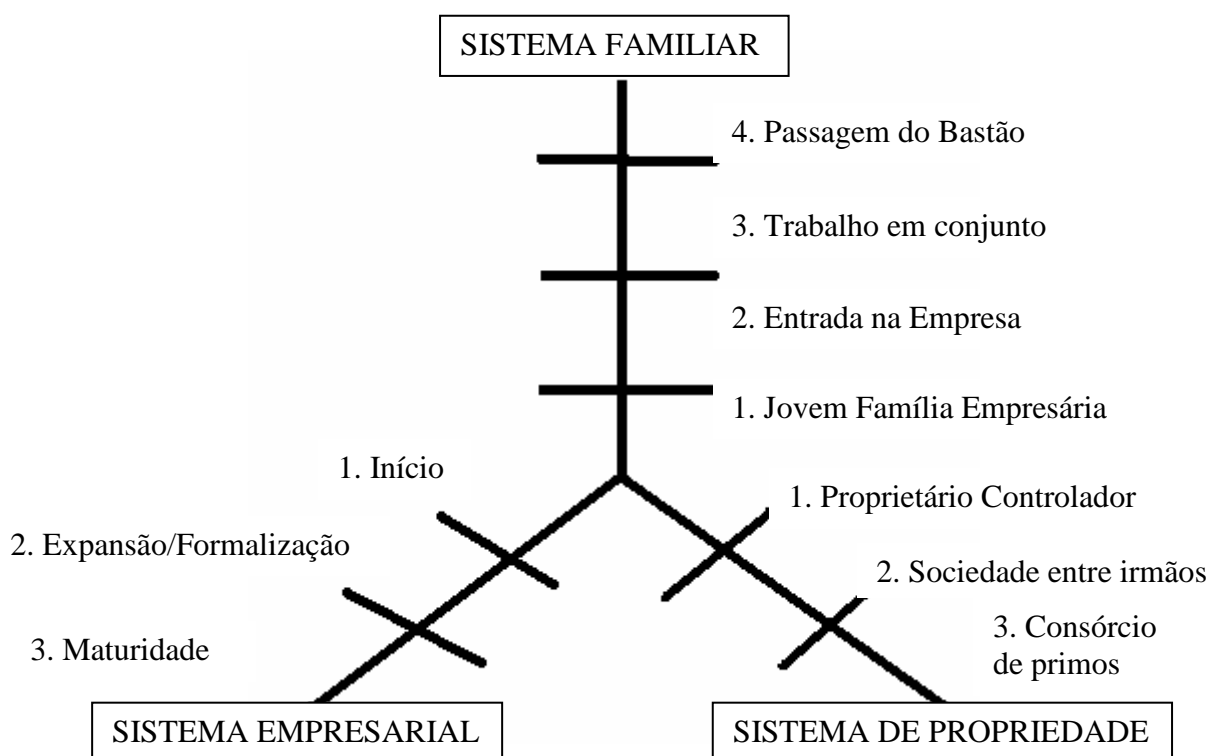


Figura 3: Modelo de Desenvolvimento Tridimensional da Empresa Familiar  
 Fonte: Davis et al (1997)

Ao longo da história, as empresas familiares também se destacam por uma peculiaridade, a qual se revela como sendo as presenças constantes de conflitos e disputas, que obedecem a objetivos e prioridades diferentes dos que regem as relações estritamente familiares. Os estudos revelam que os problemas se intensificam à medida em que as empresas “envelhecem” (DAVIS et al, 1997).

Os três pontos que podem ajudar a manter a longevidade da empresa à medida em que elas envelhecem é uma boa definição de missão, valores e ética. A missão ajuda a visualizar a razão de ser da empresa, deve representar a estrutura de pensamento e trabalho de todos os envolvidos na empresa, o valor que impulsiona em relação a si mesma e aquilo que poderá concretizar. Os valores são as convicções e os princípios morais que estão por de trás da cultura da empresa. Os valores dão significado às normas, decisões e padrões comportamentais dos sócios e executivos. Vale sempre lembrar que todos esses temas não são criados de um dia para outro dentro da empresa. Eles surgem com a cultura da empresa e devem ter uma prática e um exercício de educação permanente para que não se percam com o passar do tempo e com isso venham a ocasionar atritos para as próximas gerações (BERNHOEFT, 1989).

As maiores fontes de atrito decorrente da sucessão são o dinheiro, a propriedade e o controle da empresa. Ainda que inevitáveis, essas dificuldades podem ser solucionadas por meio de um planejamento adequado capaz de levar em consideração os interesses da empresa e da família. Para o sucesso de qualquer empresa, a unidade é um dos pontos principais a serem levados em consideração. Na empresa familiar ele tem destaque especial. Se os membros fundadores conseguirem identificar e preparar os sucessores que manterão essa união e principalmente continuarão a agregar valor e fazer a empresa crescer.

Além da sucessão, merece destaque na análise de uma gestão familiar, os aspectos que remetem a cultura na empresa familiar, mais especificamente ao seu estilo de gestão, neste caso, entendendo este como a forma ou padrão em que a hierarquia da empresa é criada.

Segundo Dyer ( *apud* Davis et al, 1997), existe quatro espécies de cultura na empresa familiar, mas que também pode ser interpretado como estilo de gestão da empresa. A primeira é a Paternalista, onde os relacionamentos são hierárquicos e a autoridade centralizada, sendo os líderes membros da família; a *laissez-faire*, que possui características semelhantes à cultura de empresa paternalista, mas com o papel do funcionário ou colaborador com mais importância na gestão; a participativa, que possui a característica de ser orientada para grupos, com estrutura para envolver os outros, não enfatizando o poder da família e encorajando o crescimento e desenvolvimento dos funcionários; e a profissional, a qual apresenta gerentes profissionais não pertencentes à família. Neste modelo de cultura existe a predominância do individualismo, da competição e das relações impessoais com os colaboradores da organização.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o devido cumprimento dos objetivos deste estudo, os aspectos metodológicos a serem seguidos são organizados para responder aos objetivos específicos, que, complementarmente, irão formar a resposta ao objetivo geral do trabalho.

#### 3.1 ABORDAGEM E TIPO DE ESTUDO

A pesquisa se caracteriza como estudo de caso único, com análise documental, sendo a abordagem qualitativa e seccionamento longitudinal. O objetivo é que a explicação gerada seja de forma continuada e consequente (LEONARD-BARTON *apud* HUBER; VAN de VAN, 1995). Este caráter exploratório-descritivo permitiu que os resultados tivessem o alcance desejado nesta investigação.

Segundo Lakatos (1991), o método de estudo de caso de caráter exploratório constitui conhecimento obtido de modo racional, conduzido por meio de procedimentos científicos. Visa explicar “por que” os fenômenos ocorrem, na tentativa de evidenciar os acontecimentos que estão correlacionados, em uma visão mais global que a relacionada com um simples fato.

Esta investigação, além de contemplar um estudo exploratório, pode ser caracterizada como um estudo descritivo, uma vez que descreve fatos e situações concernentes às estratégias e processos do Supermercado Imperatriz. Conforme analisa Triviños (1987), estudos descritivos buscam conhecer o fenômeno do estudo, mas para isso exige uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar, podendo ser realizado através de estudo de caso, que, segundo o autor, têm por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade.

O aspecto qualitativo da pesquisa está associado ao aprimoramento de idéias e a descoberta de intuições, uma vez que seu planejamento se mostra bastante flexível, possibilitando considerações mais variadas em relação ao fato estudado, ou seja, o processo estratégico do Supermercado Imperatriz.

A pesquisa, conforme aponta Gil (2002), visa proporcionar familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. No sentido

exploratório a pesquisa está associada ao fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é do tipo estudo de caso e não experimental, visto que ela não manipula variáveis para responder a pergunta da pesquisa, nem opera com grupos de controle aleatoriamente selecionados. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é considerado como o delineamento mais adequado para explicar com profundidade uma averiguação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos. Gil (2002) completa que este método torna-se uma ferramenta útil quando o pesquisador pretende deliberadamente lidar com as condições contextuais do fenômeno a ser investigado. Assim, o estudo de caso foi escolhido como o tipo de pesquisa mais adequado para dar conta à resposta da problemática da pesquisa.

Cooper e Schindler (2003) corroboram com a mensagem de Yin (2001) ao exporem que os estudos de caso enfatizam uma análise contextual completa. O escopo do tópico pesquisado está na sua profundidade e não na sua amplitude. Gil (2002) explica que os propósitos do estudo de caso não são de prestar o conhecimento preciso das características de uma população, porém de proporcionar uma perspectiva global do problema e gerar informações valiosas para a sua avaliação e solução.

Quanto aos propósitos, a pesquisa de caráter exploratório-descritivo possui como unidade de análise deste estudo de caso o Supermercado Imperatriz, estudando o seu processo estratégico ao longo do seu ciclo de vida. O nível de análise é organizacional. A perspectiva de análise é longitudinal, pelo fato das declarações e análises se reportarem ao histórico da empresa.

O estudo de caso, segundo Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) resulta numa análise intensiva, empreendida numa única ou algumas organizações reais, podendo ser exploratório, descritivos, diagnóstico ou explanatório da organização do estudo. Porém para ser científico deve ser integrado num processo de pesquisa global, com embasamento teórico, mesmo sendo qualitativo, pode se valer de métodos quantitativos para possibilitar a generalização dos dados, e normalmente cai em abordagens indutivas, podendo gerar vieses na validade externa.

A finalidade, portanto, deste estudo é analisar o processo estratégico da empresa Imperatriz ao longo do seu ciclo de vida e suas implicações em decorrência da existência da família na gestão do negócio.

Desta forma, faz-se uma descrição e análise detalhada do processo estratégico da empresa, implementação das estratégias e mudanças na estrutura gerencial, gerando os resultados desta investigação.

### 3.2 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados em duas etapas: a primeira etapa representa a coleta de dados de tipo secundário, via investigação documental, sendo estes cópias dos documentos que revelam os objetivos da pesquisa, a partir de registros pertencentes à empresa, que contêm os componentes do corpo diretivo, gerencial, da missão da empresa, suas linhas de produtos e serviços, evolução da estrutura física, de vendas e sistemas. Esta etapa da pesquisa visa obter maior conhecimento acerca da unidade de estudo de caso analisada. Da mesma forma, a pesquisa documental possibilita que se defina melhor a questão de pesquisa, assim como, os seus objetivos e metodologia.

Em seguida, na segunda etapa, foi coletado, via entrevista pessoal com roteiro semi-estruturado, com o gerente-proprietário da empresa e direção, uma série de questões que, juntas, irão responder às perguntas macro da pesquisa, que representam os objetivos desta investigação. O roteiro semiestruturado de perguntas está relacionado no apêndice 01, que obedece ordenadamente a geração de respostas dos objetivos deste trabalho. A seguir são listadas as quatro perguntas macro ou perguntas acessórias da pesquisa, as quais refletem os objetivos específicos propostos no item 1.2.2, sendo estas:

- a) Quais foram os momentos críticos e movimentos sucessórios ao longo do ciclo de vida da organização?
- b) Quais foram as mudanças estratégicas ocorridas na organização ao longo do seu ciclo de vida, sob a ótica dos eixos família, empresa e propriedade;
- c) Quais as possíveis mudanças em valores, estrutura, sistemas e processos, estilo de gestão e habilidades e competências em cada uma das fases?
- d) Quais formas de construção do processo estratégico, compreendendo seu objetivo central a partir do entendimento da formulação ou formação estratégica?

### 3.3 UNIDADE DE ANÁLISE E ELEMENTOS DA PESQUISA

As entrevistas foram realizadas com os diretores e com o vice-presidente da rede de supermercados Imperatriz. O roteiro de perguntas do Apêndice 01 foi aplicado com todos os entrevistados *in loco*, tanto na sede administrativa quanto em uma central de distribuição da rede de supermercados, as entrevistas tiveram duração de aproximadamente duas horas, chegando em alguns casos a quatro horas, sendo estas realizadas na sala dos entrevistados.

A seguir, é listada a relação dos executivos do Supermercado Imperatriz, estando destacados em negrito os entrevistados neste estudo de caso, conforme descrito no quadro 1. Os diretores não-entrevistados estavam ausentes no período da coleta dos dados, e, portanto, não puderam fazer parte da análise. Para contornar este problema de coleta, foram entrevistados aqueles mais comprometidos com as estratégias. Tanto no sentido de suas formulações quanto no sentido de participação no processo de resultados.

Nota-se, no quadro 1, que todos os cargos de direção são ocupados por membros da família Lohn, fundadora do supermercado, com exceção do diretor de recursos humanos (Bernardino José da Silva), que não é da família-proprietária do negócio, tão pouco sócio, mas participa da gestão desde 1981.

<b>NOME COMPLETO</b>	<b>CARGO OCUPADO</b>	<b>ESTATUS DA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA</b>
Tiago Vidal Lohn	Presidente	Não entrevistado
João Batista Lohn	Vice-Presidente Executivo	Entrevistado
Vidal Lohn Filho	Diretor de Expansão	Entrevistado
Marcos Vidal Lohn	Diretor Financeiro e Manutenção	Não entrevistado
José Renato Lohn	Diretor Comercial	Não entrevistado
Julio César Lohn	Diretor de Marketing	Entrevistado
Bernardino José da Silva	Diretor de Recursos Humanos	Entrevistado

Quadro 1: Relação de membros da direção entrevistados/não entrevistados na pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor – dados primários (2009).

Observando o resultado das entrevistas no quadro 01, notamos que apenas quatro membros da diretoria são entrevistados na pesquisa, sendo que três permanecem ausentes na descrição e análise dos dados. Esta ausência se justifica em razão de dois fatores principais: primeiro, o presidente da Rede Imperatriz, Tiago Vidal Lohn, não está no atual momento do ciclo de vida da empresa, exercendo as atividades do cargo, dedicando-se quase que



inteiramente aos interesses da nova *holding*, formada pelos seis irmãos da sociedade da Rede Imperatriz, a qual têm interesses externos ao Supermercado. O segundo motivo, conforme foi retratado anteriormente, diz respeito à indisponibilidade dos diretores financeiro e comercial no período em que a pesquisa foi realizada.

A seguir, uma breve descrição dos entrevistados é apresentada, informando dados do ingresso na empresa e cargo/ocupação atual na gestão da Rede Imperatriz.

- João Batista Lohn, 45 anos de idade, 34 anos de Imperatriz, é atualmente Vice-Presidente da Rede Imperatriz de Supermercados, o qual assumiu o cargo formalmente em 2001, com a reestruturação interna da gestão, através de um planejamento estratégico formalizado no mesmo ano. Exerce a função desde 1990. Seu primeiro cargo na gestão da empresa, considerando o início da história do supermercado, foi no cargo de diretor administrativo-financeiro, passando para as atribuições de vice-presidente em meados de 1990, mas assumindo formalmente apenas em 2001. Têm como principal atribuição, gerenciar as competências de todos os envolvidos na gestão da Rede Imperatriz e transformar as oportunidades em resultados.
- Bernardino José da Silva, 54 anos de idade, é o Diretor de Recursos Humanos da Rede de Supermercados Imperatriz e trabalha para o Supermercado há cerca de 27 anos, sendo admitido em 1981. Atualmente é o único diretor da Rede que não é sócio ou membro da família proprietária. Suas principais atribuições são: 1) Exercer a gestão direta com a administração de recursos humanos da Rede Imperatriz, no sentido de conquistar posições no mercado. “A preocupação do setor de RH é humanizar o trabalho”; 2) Cumprir a legislação trabalhista e 3) desenvolver lideranças dentro da Rede Imperatriz.
- Júlio Cesar Lohn, 33 anos, iniciou em 2008 como atual Diretor de Marketing, é presente na empresa desde 1991. Têm como principais funções, o desafio de fazer com que a marca Imperatriz seja vista com credibilidade e ética nas suas ações, bem como gerar resultados (lucro) através de ações de marketing.
- Vidal Lohn Filho, 42 anos de idade, presente na gestão há 31 anos (1977), criou o setor de marketing da empresa em 1985, onde atuou como diretor até recentemente, quando passou o cargo para seu irmão Júlio Cesar. Atualmente é Diretor de Expansão da Rede Imperatriz, possuindo um papel atuante no conselho familiar da empresa. Tem como principal atribuição a reformulação das lojas da

Rede e análise de investimentos para a sociedade entre irmãos, transformada recentemente em 2008 em uma *holding* chamada VPL (Vidal Procópio Lohn Empreendimentos e Participação LTDA).

### 3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS

Na primeira etapa da pesquisa, através da análise documental são descritos o processo hierárquico da empresa com seus respectivos cargos e atribuições, da estrutura física, das estratégias formuladas e do resultado gerado a partir da sua implementação.

É realizada a transcrição das entrevistas da segunda etapa de coleta, que segundo Gil (2002) o processo de análise e interpretação pode envolver diferentes modelos de análise. Portanto, é natural admitir que a análise dos dados seja de natureza qualitativa uma vez que a coleta e análise dos dados ocorreram em momentos distintos, sendo realizadas por meio de entrevista. A seguir é descrito na figura 04, o processo de análise dos dados coletados nas entrevistas em profundidade.

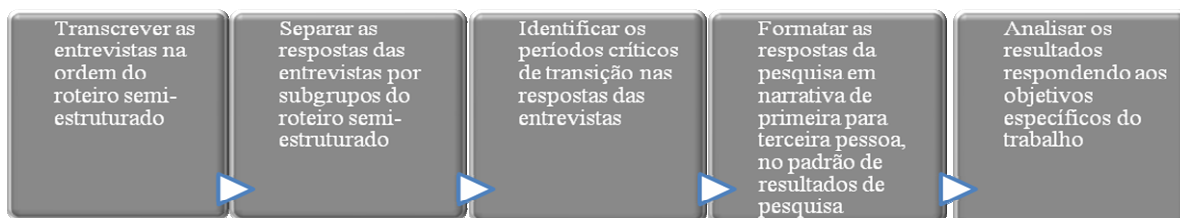


Figura 4: Processo de análise dos dados primários da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor

A análise dos dados das entrevistas seguiu um roteiro de perguntas que representam as categorias de análise do trabalho, sendo suas variáveis descritas a seguir:

1. Estratégias da empresa.
2. Mudanças provocadas pela família e/ou propriedade.
3. Processo estratégico.
4. Valores da organização (noções amplas de direção para o futuro).
5. Avaliação da estrutura da empresa.
6. Sistemas e processos.
7. Estilo de gestão.
8. Habilidades e competências.

9. Momentos críticos e movimentos sucessórios ao longo do ciclo de vida do supermercado imperatriz.
10. Dados dos participantes das entrevistas.

A análise dos dados segue uma ordem cronológica de ocorrências, possibilitando demonstrar como se deu o processo estratégico no ambiente da empresa familiar no Supermercado Imperatriz. Segundo Yin (2001), a análise de acontecimentos cronológicos é a construção de uma explanação que leva a explicitação de um fenômeno, estimulado por um conjunto de elos em relação a ele, podendo ser complexos e difíceis de serem avaliados de maneira precisa.

### 3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A análise metodológica deste trabalho de investigação científica requer alguns cuidados no que diz respeito à análise dos dados da pesquisa. O primeiro apontamento pertinente às suas limitações é referente ao tipo de estudo. Por se tratar de um estudo de caso único, não é possível generalizar seus resultados para outras organizações. O segundo apontamento diz respeito ao número de entrevistados. Como a unidade de análise é o corpo diretivo da Rede de Supermercado Imperatriz, os comentários e respostas gerados limitaram-se ao ponto de vista de apenas uma parte da organização.

Mesmo que esta parte (a direção) seja a responsável por todas as decisões estratégicas da empresa, o processo de criação das estratégias tem a participação de outras pessoas, sendo a maioria destes colaboradores que possam munir a criação das estratégias com informações técnicas necessárias para a tomada de decisão. Considerando este último aspecto em particular, a visão do processo estratégico do Supermercado Imperatriz fica limitada ao seu corpo diretivo, em particular, reserva as impressões de quatro dos sete membros da cúpula ou direção. No sentido de remediar esta limitação, a análise de uma pessoa-chave nos processos da empresa foi acrescentada à pesquisa, sendo esta pessoa o analista de recursos humanos do Supermercado Imperatriz, Marcio Poeta, funcionário da casa responsável por fornecer os dados secundários e esclarecer aspectos administrativos e históricos.

## 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A construção deste capítulo aborda o cenário do setor em que a empresa do estudo de caso se encontra, ou seja, do ramo supermercadista. Em seguida são identificados e descritos os períodos críticos encontrados na análise dos dados, referente ao ciclo de vida da organização. A partir destes períodos é feita a avaliação do eixo família, empresa e propriedade, bem como da elaboração das estratégias e construção do processo estratégico e das mudanças em valores, estratégia, estrutura, pessoas, estilo de gestão, sistemas e habilidades.

### 4.1 CENÁRIO DO SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL

No presente trabalho, é de suma importância retratar o cenário que se mostra estabelecido no Brasil, referente ao setor Supermercadista. Considerando que este estudo de caso é realizado com uma empresa catarinense de supermercado. Os dados sobre o setor no país e no Estado formam uma visão ampla sobre o seu crescimento histórico e suas características regionais.

É importante retratar que a composição positiva do cenário atual do setor de supermercados está intimamente ligada ao âmago do seu negócio, o qual Rojo (1998), define o conceito de supermercado como loja com método de auto-serviço no varejo de alimentos. Onde os produtos ofertados pelos supermercados incluem uma ampla variedade, tais como: hortifrutigranjeiros, mercearias, frios e laticínios, carnes frescas e não-alimentos básicos (perfumaria e limpeza). Os supermercados também comercializam artigos de linhas *hard*, que são definidos como eletroeletrônicos, utensílios domésticos e cine-foto-som.

Supermercados são empresas do tipo auto-serviço. Conforme Rojo (1998) classifica as lojas que comercializam alimentos como em tradicionais e de auto-serviço. As lojas tradicionais são aquelas que precisam de vendedores. As lojas de auto-serviço são caracterizadas pela comercialização de alimentos, expõem a maioria dos produtos de maneira acessível e permite aos clientes se autosservirem, disponibilizam carrinhos e cestas e possuem *check-out* (balcão com caixa registradora, que permite a soma ou conferência das compras).

Segundo dados da ABRAS (2008), um dos setores de atividade que mais cresce no país é o de supermercados. Rojo (1998) corrobora com a afirmação, citando que nos últimos quarenta anos o autosserviço impôs-se como a forma mais moderna, econômica e racional de se adquirir uma infinidade de produtos. Este crescimento vem se mostrando significativo nos últimos anos.

Segundo dados da ABRAS (2008), o setor supermercadista no Brasil apresenta amplo crescimento, alcançando, em 2007, seu maior faturamento dos últimos dez anos. Dados reais recentes refletem as vendas entre os meses/anos de janeiro de 2006 e janeiro de 2008, revelando crescimento acelerado entre um ano e outro (7,57% entre 2006 e 2007 e 4,34% entre 2007 e 2008). Apenas no primeiro trimestre de 2008 as vendas acumularam 10,26% de aumento, segundo os dados da associação.

Em abril de 2008, o Ranking da ABRAS divulgou que as vendas do setor supermercadista no país cresceram 6% entre os anos de 2006 e 2007, somando neste último ano o faturamento de cerca de R\$ 136,3 bilhões contra R\$ 124,1 bilhões no ano anterior. O setor supermercadista comemora vendas recordes no Brasil, que até abril de 2008 contava 74,6 mil lojas (pontos-de-venda) no país (SUPERHIPER, 2008).

Este crescimento vem em função da adaptação das empresas supermercadistas juntos às características dos consumidores. Segundo Morgado e Gonçalves (2001), diversos modelos de lojas foram cedendo lugar a novos formatos, mais eficientes e mais adequados às novas necessidades do consumidor.

#### 4.2 HISTÓRICO DO SUPERMERCADO IMPERATRIZ

A Rede de Supermercado Imperatriz é uma empresa regional de Santa Catarina que opera no ramo supermercadista. Atua principalmente na região da Grande Florianópolis e com maior penetração de mercado nos municípios de Florianópolis e São José. Sua origem, porém, é do município de Santo Amaro da Imperatriz, cidade ao pé da Serra, vizinha da capital de Santa Catarina e pertencente à microrregião de Florianópolis. Neste município foi fundado o primeiro Supermercado da Rede Imperatriz, no dia 14 de agosto de 1974.

A empresa foi fundada pelo casal Vidal Procópio Lohn e Vilza Maria Lohn, que fundaram, na época, o primeiro supermercado da região, com cerca de cem metros quadrados. Atualmente a Rede possui dezessete lojas e dois centros de distribuição, além de 4

restaurantes. Possui, atualmente, em seu quadro de recursos humanos, cerca de 2100 colaboradores, sendo que, destes, noventa são pessoas portadoras de necessidades especiais e outros cem são jovens com idades entre 15 e 18 anos, participantes do programa Estadual Jovem Aprendiz.

A Rede é a pioneira no Estado de Santa Catarina, em termos de Atendimento 24 horas aberto ao consumidor. Foi inaugurada uma loja 24 horas (no Beiramar Shopping) em 1993, no município de Florianópolis. Atualmente a Rede imperatriz gera um faturamento anual na ordem de trezentos milhões de reais, dados do balanço relativo a 2007.

Até este período, o posicionamento de mercado da Rede Imperatriz se baseava em custo, que no modelo de Porter (1999), têm como finalidade estratégica gerar preços competitivos ao consumidor final. Com a nova loja do Beiramar, o foco da empresa passa a ser a qualidade dos produtos e dos seus serviços, mas mantém para a maioria das suas lojas, a estratégia em custo.

Em 34 anos de existência, o Supermercado Imperatriz abriu novas filias em diversos municípios, sendo a maioria localizada no litoral catarinense e na região da Grande Florianópolis. Também fechou a operação de algumas destas filiais, mas mantém uma preocupação e responsabilidade com seus colaboradores ao realocá-los para outras lojas quando uma delas fecha as portas. Atualmente conta com 17 lojas, 2 centrais de distribuição e 4 restaurantes, todos instalados em suas lojas.

A empresa tem o orgulho de se apresentar como uma organização familiar, de operação local, de responsabilidade ética e preocupada com o bem-estar social da sua comunidade, promovendo eventos sociais e patrocinando festas beneficentes, como a Benefest, realizada em São José, desde o ano de 2000. A seguir, o quadro 02 apresenta a distribuição dos estabelecimentos de lojas, restaurantes e centrais de distribuição, nos municípios em que atua comercialmente.

<b>MUNICÍPIOS</b>	<b>ESTABELECIMENTOS</b>
Florianópolis	7 Lojas / 1 Restaurante
São José	4 Lojas / 1 Restaurante
São José	2 Centrais de Distribuição
Rio do Sul	1 Loja / 1 Restaurante
Balneário Camboriú	1 Loja / 1 Restaurante
Palhoça	2 Lojas
Imbituba	1 Loja
Santo Amaro da Imperatriz	1 Loja

Quadro 2: Distribuição de estabelecimentos comerciais da Rede de Supermercados Imperatriz no ano de 2008 Fonte: Elaborado pelo autor – dados secundários (2009).

### 4.3 ANÁLISE DOS PERÍODOS DO CICLO DE VIDA DA REDE IMPERATRIZ DE SUPERMERCADOS

Nesta etapa do capítulo são analisados os períodos do ciclo de vida da rede imperatriz de supermercados, cujo critério de mudança são os momentos críticos enfrentados pela empresa em sua história, sob o ponto de vista dos diretores entrevistados na pesquisa de dados primários.

#### 4.3.1 Primeiro Período do Ciclo de Vida da Empresa (1974 A 1985)

A estrutura Família, Empresa e Propriedade no primeiro período da empresa referente aos anos de 1974 a 1985, é formada inicialmente pela família, neste caso a mãe, o pai e os dois filhos mais velhos, sendo estes Tiago Vidal Lohn e João Batsita Lohn. Porém, logo são contratados os primeiros funcionários para a loja piloto em Santo Amaro da Imperatriz. Na medida em que os demais filhos crescem, começam a trabalhar na empresa e passam a exercer um papel na gestão do negócio. Antes do término deste período todos os filhos passam a trabalhar na empresa e a administrar o negócio, juntamente com o Sr. Vidal Procópio Lohn.

Nesta fase, a propriedade do Supermercado imperatriz estava, desde a sua fundação, em nome do Vidal Procópio Lohn, com 60% da sociedade, e seus dois filhos mais velhos, Thiago Vidal e Carlos Vidal, cada um com 20% de participação. Segundo Vidal Lohn Filho, atual diretor de expansão da Rede Imperatriz:

Acredito que a forma como o pai criou o negócio, dividindo a sociedade com os filhos e não sozinho, mostra como era a sua forma de pensar. Ele queria desde o início uma empresa puramente familiar. Encorajava os filhos a estudar, trabalhar na empresa ou os dois, só não podíamos fazer nada. Dessa forma nós (os filhos) fomos um a um decidindo por trabalhar com ele.

No que se refere à estrutura Família, Empresa e Propriedade articulada por Davis et al (1997), a primeira fase da Rede Imperatriz, observa-se uma proximidade maior entre os

círculos da estrutura, porém não se fixam completamente sobrepostos, uma vez que neste período, apesar da família ser a fundadora do Supermercado, atuar na gestão e ter a propriedade do empreendimento, também contava com a participação de funcionários na operação do negócio, da mesma forma tinha membros da família que ainda não faziam parte da propriedade da empresa, como os filhos mais novos.

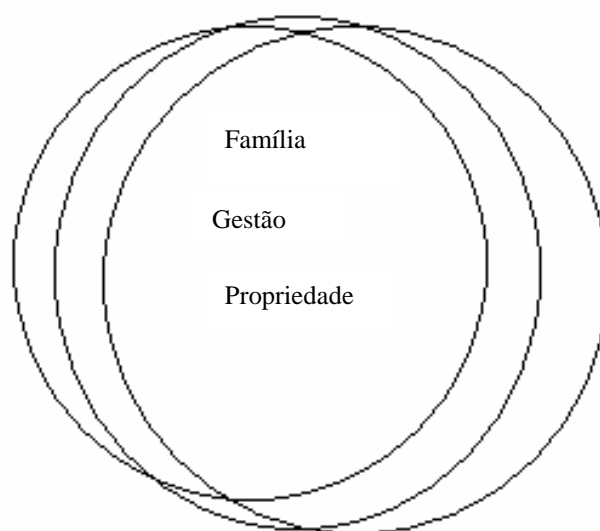


Figura 5: Estrutura Família, Empresa e Propriedade no Primeiro Período.  
Fonte: Elaborado pelo autor (2009).

A evolução da empresa na primeira fase de seu ciclo de vida revela que entre o período da sua fundação em 1974 até 1983, quatro filiais foram criadas, sendo a primeira central de distribuição em conjunto com a primeira loja. João Batista, atual Vice-Presidente, enfatiza que a primeira loja tinha apenas cem metros quadrados e era muito simples, e que seu pai apenas conseguiu investir na segunda loja em Palhoça três anos após a inauguração do supermercado em Santo Amaro, porque sabia transmitir o seu carisma para os clientes e dar o exemplo aos funcionários. “Ele sabia, mesmo sem muita instrução, que o negócio dependia do bom atendimento, que só assim os clientes voltariam a comprar nas nossas lojas”.



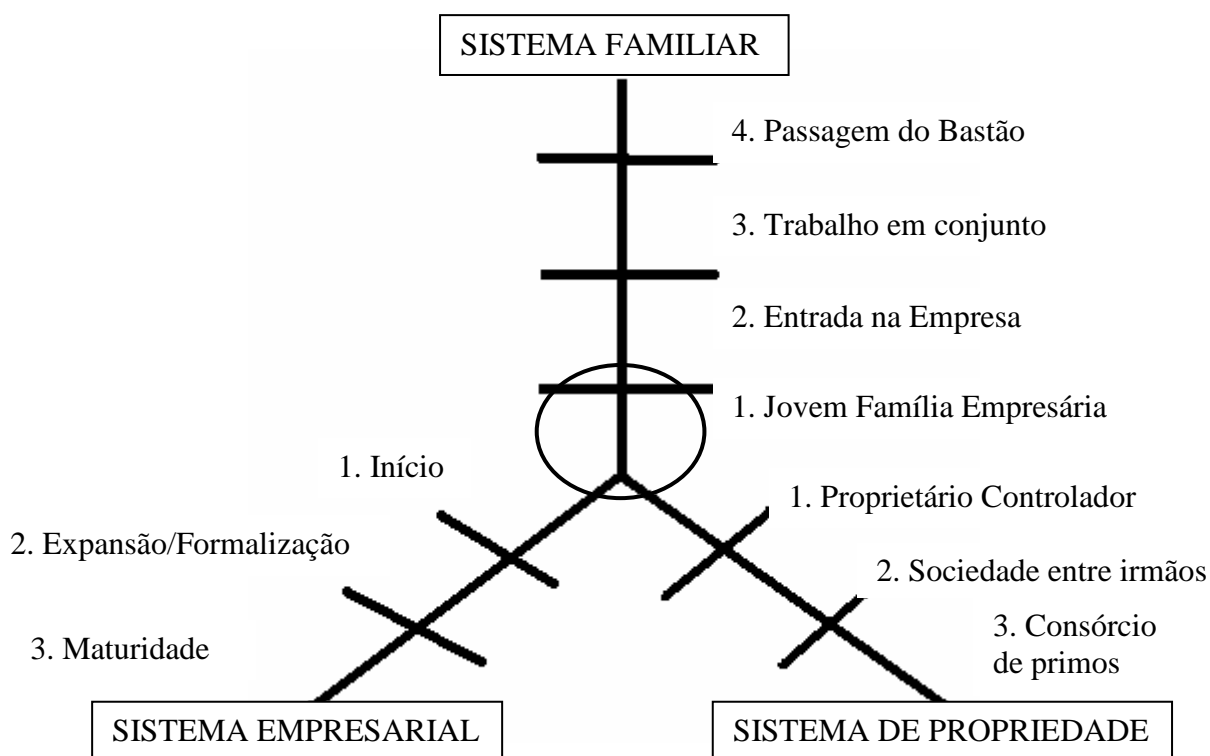


Figura 6: Modelo de Desenvolvimento Tridimensional da Rede Imperatriz no Primeiro Período do Ciclo de Vida  
 Fonte: Davis et al (1997).

Analisando a figura 06, observa-se que no início da empresa, a gestão era realizada por um proprietário controlador, mas já com forte presença da família na gestão. De fato, os gestores do Imperatriz não viam o pai como alguém controlador, embora, muitas vezes as situações do dia-a-dia pedissem a sua atenção na tomada de decisão.

À medida em que a empresa cresce, o investimento nas lojas também aumenta, as lojas do Kobrassol, em São José, e da Rita Maria, em Florianópolis, receberam os maiores investimentos da Rede até então, por serem as últimas lojas a serem instaladas antes da morte do fundador, Vidal Procópio, em 11 de agosto de 1985. “Neste período todos os filhos já trabalhavam no negócio com o pai, com exceção do Júlio Cesar, que era muito pequeno” revela Vidal Lohn Filho.

Para Vidal Filho, as lojas do Kobrassol e Rita Maria refletiam o sucesso da empresa e também o início da penetração da Rede nos dois maiores mercados da região, ou seja, o de São José e o de Florianópolis, por possuírem as maiores populações do estado de Santa Catarina, perdendo apenas de Joinville. A inserção nestes novos mercados para a empresa significava a necessidade de lojas maiores e, portanto, mais difíceis de administrar.

O quadro 3 mostra os acontecimentos que caracterizam o crescimento da Rede por ano de realização.

ANOS	EVENTOS CRÍTICOS
1974	Inaugura o supermercado em Santo Amaro da Imperatriz, junto à primeira central de distribuição.
1977	É criada a filial, no bairro Ponte de Imaruim, no município de Palhoça.
1982	Imperatriz inaugura a terceira loja no bairro do Kobrasol em São José
1983	A Rede imperatriz se instala em Florianópolis, no Centro, construindo a filial Rita Maria.

Quadro 3: Crescimento da Rede Imperatriz entre os anos de 1974 a 1985

Fonte: Elaborado pelo autor – dados primários (2009).

Em nove anos de Imperatriz foram construídos cinco estabelecimentos, entre central de distribuição e filiais, que, apesar de próximas, se localizavam em cidades diferentes. A gestão do negócio passou a se tornar mais complexa, exigindo maior atenção no seu processo operacional, que passava desde as compras das mercadorias, pelo antigo “departamento de pessoal”, setor financeiro e pela própria gestão das pessoas, os funcionários, hoje chamados de colaboradores, revela Bernardino, atual diretor de Recursos Humanos.

Bernardino José da Silva revela na entrevista, que a gestão da Rede nessa época não era profissionalizada, as decisões estratégicas da empresa, como a construção de novas lojas, era muito intuitiva, sem análises mais exatas sobre o mercado ou custos. Vidal Procópio e seus filhos se reuniam e debatiam as idéias, se fosse unânime a decisão era seguida e a estratégia cumprida. “Caso contrário, mais conversa da direção para se convencerem do que deveria ser feito”. Bernardino avalia e continua,

no período que antecedeu o seu falecimento, o Vidal era um homem flexível, não era centralizador. Gostava de mediar as discussões dos filhos sobre como conduzir o negócio, mas era enfático e, para se convencer de algo, precisavam ter um argumento convincente.

O fundador, portanto, atuava como o presidente da empresa apenas quando a direção se reunia para discutir os problemas da empresa. Os filhos o viam como o presidente, mas o filho mais velho, Thiago Vidal, era quem atuava realmente como presidente da empresa, incentivado pelo pai a partir do momento em que os irmãos foram trabalhar no negócio da família. Assim “não houve uma passagem de bastão”, ou seja, a sucessão na gestão do

Supermercado Imperatriz não foi planejada, mas ocorreu de forma natural segundo o pensamento do fundador, conforme diz Vidal Lohn Filho na entrevista,

a sucessão da presidência de pai para filho foi uma coisa natural em vida, pois o pai não queria ser o gestor do negócio, ele gostava de lidar com as pessoas e de ajudar nas decisões. Pouco antes de morrer ele cuidava apenas de um setor da empresa, o de compras de bazar. Mas sempre participava das reuniões de diretoria e era consultado para todo o tipo de dúvida.

Assim, após o falecimento de Vidal Procópio, os filhos passaram a ser os proprietários do negócio, cada um assumindo cargos ou tarefas nas lojas que mais tinham afinidade. Não existia nessa época muita formalização nos processos, sequer um organograma. De acordo com Vidal Lohn Filho, “as situações e problemas do dia a dia aconteciam e assim eram resolvidas, conforme a necessidade”. A ausência de profissionalização e de uma administração formalizada levou a Rede de Supermercados a uma crise entre os irmãos, logo após a morte do patriarca da família.

#### **4.3.2 Segundo Período do Ciclo de vida da Rede Empresa (1985 a 1989)**

Com o falecimento do presidente e fundador Vidal Procópio Lohn, a sociedade da Rede Imperatriz passa a ser somente de irmãos, todos os onze passam a dividir as cotas na sociedade e a ocupar cargos na gestão do negócio, com exceção de Júlio Cesar, que ingressa apenas em 1991. Uma crise relacionada à ausência de foco do negócio, seguida por desavenças na direção, leva à cisão da sociedade de irmãos. Apenas seis destes permanecem na sociedade, sob a promessa de total comprometimento com o resultado da empresa. Os remanescentes compraram as cotas da propriedade do negócio dos outros cinco irmãos que saíram.

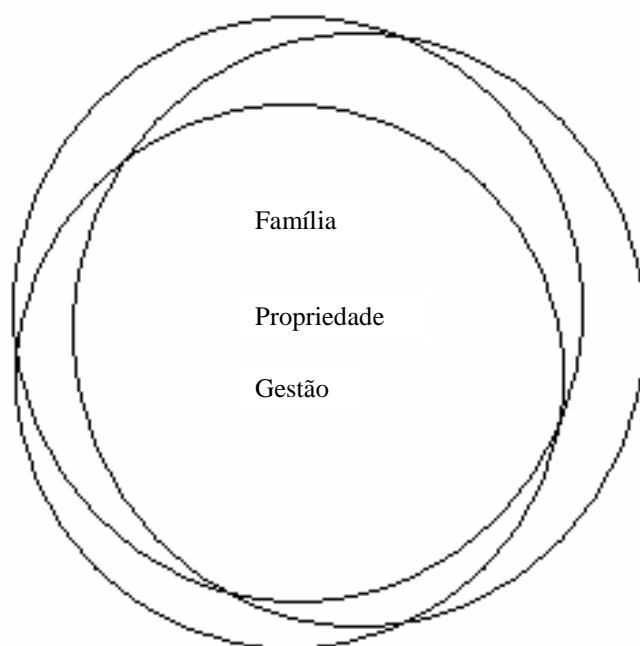


Figura 7: Estrutura Família, Empresa e Propriedade no segundo período da Rede Imperatriz.

Fonte: Elaborado pelo autor – dados primários (2009).

No segundo período da empresa, a estrutura Família, Empresa e Propriedade, referente aos anos de 1985 a 1989 se revela como um período de transição para a empresa. Neste momento, a família na gestão era inteiramente representada pelos filhos do Vidal Procópio, os quais se tornaram proprietários do negócio e continuaram a ser os gestores. Neste período a mãe dos sócios e esposa do Sr. Vidal se afasta do negócio da família, deixando a gerência dos supermercados para os filhos.

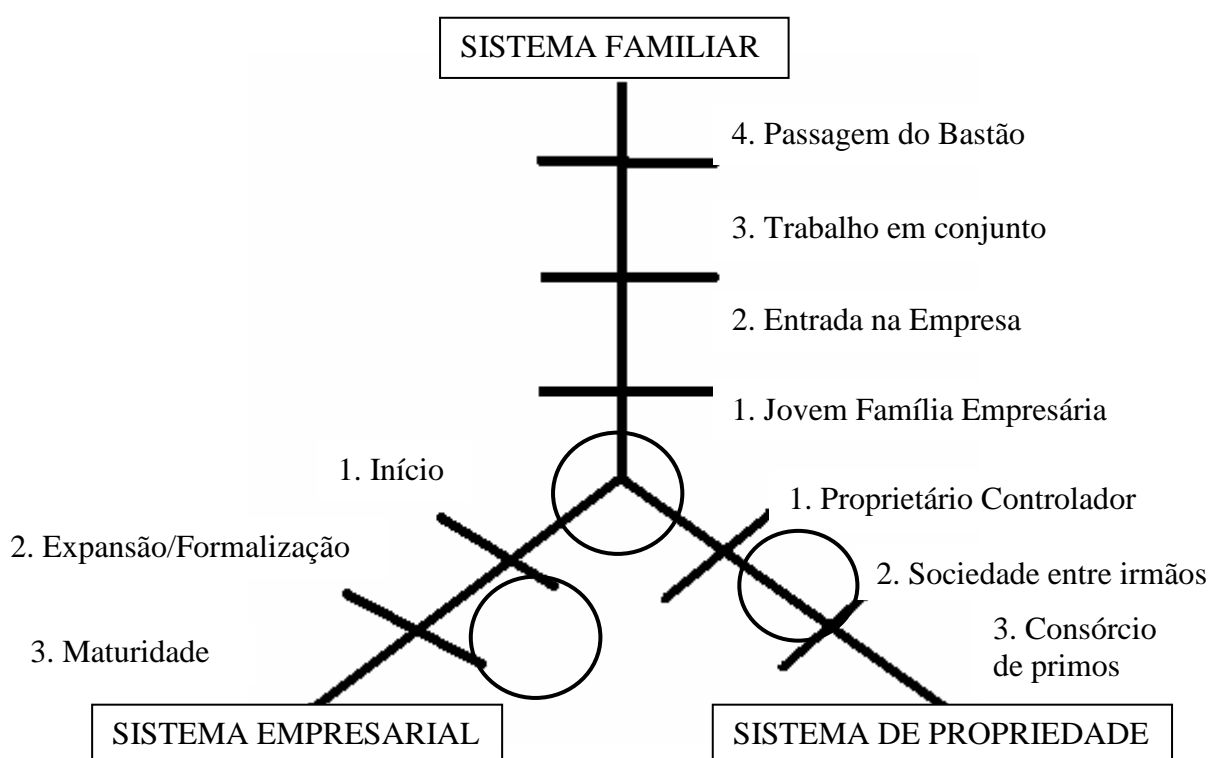


Figura 8: Modelo de Desenvolvimento Tridimensional da Rede Imperatriz no Segundo Período do Ciclo de Vida  
 Fonte: Davis et al (1997).

Analisando a figura 8, nota-se que no segundo período de vida da empresa, a gestão passa a ser administrada pelos irmãos, aumentando a presença da família na gestão. Neste período, a sociedade do Imperatriz passa a ser dos filhos de Vidal Procópio, onde a empresa praticamente se preocupa em manter o negócio e administrar as filiais existentes.

Nesta fase, apenas uma loja foi inaugurada, em 1987, no Centro de Palhoça. Este seria o décimo estabelecimento da empresa, criado em uma época em que a gestão da Rede Imperatriz passava por uma crise entre os sócios. Nas entrevistas, tanto Vidal Lohn Filho quanto João Batista revelaram que foi um período conturbado e que poderia ser pior para a empresa, caso o bom relacionamento entre irmãos e o objetivo comum de ver o negócio da família crescer não fosse unânime entre os sócios.

Todos os irmãos entrevistados admitiram que o negócio estava sendo prejudicado pelas relações familiares, a tônica da discussão era o comprometimento com o negócio e a geração de resultados positivos em termos financeiros, a empresa estava passando por um período em que amargava prejuízo em algumas lojas e era incapaz de gerenciar tantas lojas simultaneamente.

Então, começaram as reuniões de conselho entre irmãos para discutir como solucionariam o problema. Em 1989 os sócios chegaram a um consenso, no caso, cinco dos filhos do Vidal Procópio venderam suas cotas da sociedade aos outros seis irmãos, que permaneceram na gestão sobre a promessa de total comprometimento com a empresa. Saíram da sociedade: Rita Lohn, Fatima Lohn, Rute Lohn, Tarcisio Vidal Lohn e Carlos Vidal Lohn.

Os irmãos que permaneceram na sociedade são aqueles que estão na gestão do negócio até os dias atuais, sendo estes: Tiago Vidal Lohn, João Batista Lohn, Vidal Lohn Filho, Marcos Vidal Lohn, José Renato Lohn e Julio César Lohn, que só ingressaria na gestão do negócio em 1991 com 16 anos de idade, assumindo a gerência de marketing em 2001 e diretoria de marketing em 2008.

A composição do conselho familiar da empresa foi formada a partir deste momento. O conselho passaria a ter um papel muito importante a desempenhar junto à administração do negócio, uma vez que seus membros são os proprietários e gestores, e, portanto, passam a discutir, votar e decidir pelas ações estratégicas na empresa nas reuniões de diretoria, e dos negócios paralelos ao Supermercado, que seriam tratados nas reuniões do conselho familiar. O quadro 04 mostra a distribuição do patrimônio da empresa após a cisão da sociedade em 1989, bem como a distribuição de cargos de diretoria entre os sócios.

<b>CONSELHO FAMILIAR</b>	<b>CARGO OCUPADO NA DIREÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>DIVISÃO DA PROPRIEDADE</b>
Tiago Vidal Lohn	Presidente	30%
João Batista Lohn	Vice-Presidente Executivo	21,72%
Vidal Lohn Filho	Diretor de Marketing	13,03%
Marcos Vidal Lohn	Diretor Financeiro	13,03%
José Renato Lohn	Diretor Comercial	11,11%
Julio César Lohn	(sem cargo na direção)	11,11%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Quadro 4: Estrutura de propriedade da Rede Imperatriz a partir de 1989

Fonte: Elaborado pelo autor – dados primários (2009).

A distribuição da divisão da propriedade da Rede Imperatriz, após a cisão entre os irmãos em 1989, permanece até a atualidade, porém ao longo do ciclo de vida da empresa algumas modificações na gestão ocorreram. Já na presidência da empresa, além da passagem do patriarca da família, Vidal Procópio, sempre esteve à frente Tiago Vidal, que permanece até hoje no cargo, o qual também detém a maior parcela do patrimônio da empresa. As posições na empresa de João Batista e Marcos Vidal também não se alteraram após a cisão.

Mas segundo João Batista, “a parcela que cabe a cada sócio na divisão da propriedade não influencia ou pesa na hora de tomarmos as decisões da empresa, todos têm o mesmo direito a voto e opinião”.

A influência das reuniões do conselho familiar nas reuniões de diretoria da Rede Imperatriz é evidente nesta fase do ciclo de vida da empresa. Apesar da divisão da propriedade não influenciar no poder da decisão dos gestores, os proprietários da empresa, por serem também os gestores, mantêm um relacionamento informal nas reuniões, discutindo os assuntos mais diversos, pertinentes à empresa ou a outros negócios.

#### **4.3.3 Terceiro Período do Ciclo de vida da Empresa (1989 a 1993)**

Entre os anos de 1989 e meados de agosto 1993, a gestão do supermercado, agora reestruturada e focada no negócio, percebeu que deveria realizar mudanças na forma de conduzir o negócio com mais foco em resultados e na tentativa de controle de processos. Começava no país e no mundo (ROJO, 1998), a automatização de *check-outs* e da operação do setor supermercadista. O Imperatriz acompanha esta tendência e passa a inovar em sistemas de atendimento e controle no final deste período.

Novamente, assim como o período anterior que foi marcado pela cisão da sociedade, este terceiro momento da empresa é caracterizado como uma fase conturbada para os Supermercados Imperatriz. Apesar do comprometimento da direção e das gerências em melhorar o resultado operacional da empresa, “todos sabiam que fazer uma gestão de varejo, mudar de atitude não seria uma situação imediata, mas um processo contínuo e de muita perseverança”, comenta Bernardino José da Silva.

O próprio setor supermercadista enfrentava mudanças e a pressão por resultados só agravava a situação pelo aumento da concorrência nas áreas de influência em que o Imperatriz atuava. A direção queria uma mudança imediata, mas os gerentes e colaboradores da operação da empresa sabiam que isso seria um exercício constante, porém havia um trauma interno que precisava ser resolvido.

Nesta fase do ciclo de vida da empresa, a relação Família, Empresa e Propriedade começava a mostrar traços de um profissionalismo incipiente. A gestão familiar toma as características da gestão atual em 2008, no qual o sócio e irmão mais novo da família Lohn ingressa na administração do negócio, mas não com um cargo de direção, passa a atuar na

gerência de compras da empresa. O setor de Recursos Humanos ganha corpo com a contratação de profissionais com formação específica na área, e passa a se valer de critérios mais rigorosos para a gestão das pessoas. A seguir é apresentado o modelo da estrutura Família, Empresa e Propriedade de Davis et al (1987), representando a terceira fase do ciclo de vida da Rede Imperatriz.

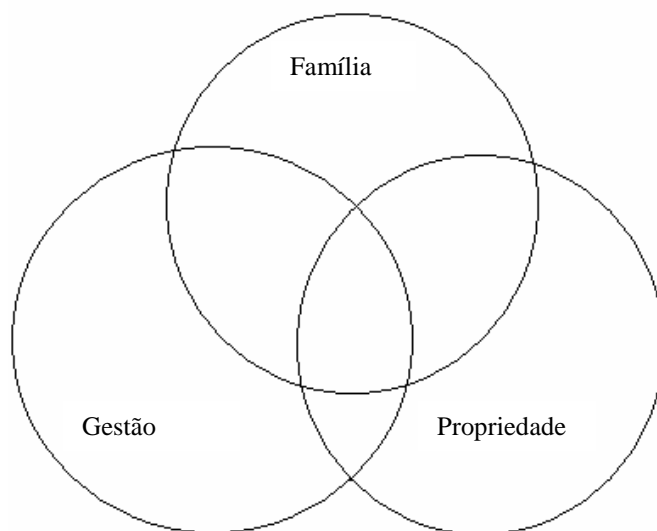


Figura 9: Estrutura Família, Empresa e Propriedade no terceiro período da Rede Imperatriz  
Fonte: Elaborado pelo autor – dados primários (2009).

É por volta de 1990 que a empresa assume uma postura de governança corporativa, os seis sócios passam a realizar reuniões mensais do conselho familiar, o qual passa a receber dividendos do pró-labore, que até este momento fora representado. Neste momento, assuntos de interesse da sociedade da empresa são discutidos juntamente com negócios paralelos aos do Imperatriz, de propriedade dos sócios. A pauta das reuniões é permeada de balanços patrimoniais, relatórios gerenciais e resultados operacionais dos diferentes negócios comuns entre os sócios, bem como da discussão referente à profissionalização dos sócios e políticas do Imperatriz. O sistema de tomada de decisão, assim como na gestão anterior, permanece democrático, onde o voto da maioria vence, “o que for definido pelo conselho, todos da direção acatam muito bem da mesma forma que foi definido pela maioria, a exemplo da diretoria”, sustenta João Batista Lohn na entrevista.



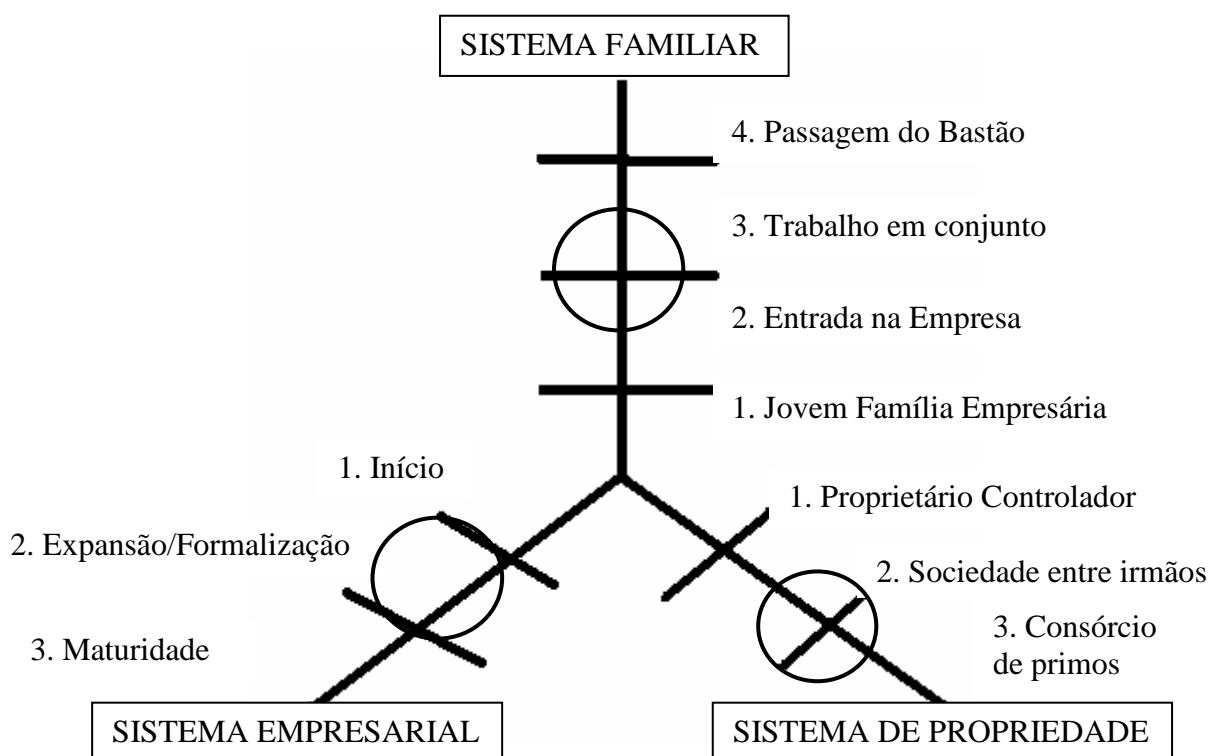


Figura 10: Modelo de Desenvolvimento Tridimensional da Rede Imperatriz no Terceiro Período do Ciclo de Vida  
 Fonte: Davis et al (1997).

Seguindo a movimentação da empresa ao longo do tempo, no terceiro período do seu ciclo de vida, no modelo da figura 10, percebe-se que a gestão passa a ser administrada pelos irmãos, que juram comprometimento com o negócio. Neste momento, em 1991, entra para a gestão o sócio e irmão mais novo da família, Júlio Cesar, o qual começa a aprender o negócio nos diversos setores da empresa. Neste período começa a busca por uma formalização maior no negócio e a sociedade se fixa nos seis irmãos remanescentes.

A direção da Rede Imperatriz passa a ter o hábito de se reunir com uma frequência maior, a cada quinze dias, para decidir as questões operacionais e estratégicas da empresa. Neste momento as reuniões contavam com a presença do Bernardino José da Silva, que já exercia a direção do setor de Recursos Humanos.

O início da terceira fase da Rede em 1989 foi marcado por uma crise interna, causada pelo roubo de mercadorias por funcionários da casa, junto ao almoxarifado da empresa. A situação foi descoberta mediante uma auditoria interna, que revelou a fraude e atribuiu a culpa pela situação ocorrida à ausência ou ineficácia de controle de estoque e processo de compra da empresa.

O resultado foi arrasador para o moral dos gestores, durante a entrevista, João Batista revela que, nesta época, a “indignação era geral, precisávamos mudar e era o momento”. O que se seguiu ao momento de crise foi uma virada para a empresa, no qual o bom relacionamento com redes de outros estados, como no Rio Grande do Sul, junto à Companhia Real de Supermercados (tornando-se, posteriormente, a Rede BIG de Supermercados) permitiu ao Imperatriz aplicar a estratégia de *Benchmarking* e observar os processos de outras redes supermercadistas e assim atuar com melhor eficácia.

Na entrevista, Bernardino enfatiza que as exigências de mercado para se ter essa versatilidade e a necessidade da empresa centrar em estratégias de custo, fez com que a empresa literalmente sentisse a necessidade de mudança na condução do negócio. Isso partiu dos sócios, da diretoria e, aos poucos, essa cultura foi sendo repassada à gerências e demais colaboradores da empresa. Ele continua, afirmando que,

de fato, observamos que esta estratégia era necessária, porque sabíamos que o cliente estava pedindo um atendimento diferenciado, e que o nosso modelo e leiaute de loja não atendia mais às exigências do mercado, mostrando-se obsoleto. Sabíamos que nosso controle sobre a compra de mercadorias, desperdício de materiais, produtos perecíveis, e estoque estava defasado, continha falhas e que precisávamos profissionalizar melhor o nosso staff.

Novamente o diretor de Recursos Humanos admite que foi um processo difícil, por muito tempo as idéias eram muito voláteis, com mudanças frequentes de estratégias e muita insegurança nas ações. Era preciso centrar as idéias em situações que gerassem resultados, mas esse debate de ideias acabou por ocasionar um desconforto e inquietação na diretoria e nas gerências do negócio. “Era preciso colocar a casa em ordem”, finaliza Bernardino que,

a necessidade de mudança da empresa trouxe a ação para essa mudança, mas sabíamos que não podíamos mudar a atitude dos nossos colaboradores e da nossa gestão da manhã para a tarde. É um processo lento e temos que ter uma versatilidade grande no varejo, que dificulta o traçado de estratégias de longo prazo. Por exemplo, hoje uma mercadoria que está vendendo muito, amanhã pode não vender mais nada, como uma data especial para comércio, como a páscoa, e o dia seguinte à data. É difícil controlar com exatidão, porque o varejo exige muito, é um trabalho diário e não dá para se planejar muito.

Como consequência dessa mudança de cultura empresarial, ou mesmo de foco na gestão, a Rede Imperatriz passou a melhorar o leiaute das lojas e otimizar os processos, porém

de uma forma muito incipiente, sendo que este processo não era profissionalizado, ou criterioso, ao contrário, se mostrava intuitivo. A mudança não era estruturada e também não se conseguia refletir ou replicar o mesmo padrão das suas melhores lojas para as demais.

Em 1990 foi inaugurada a loja de Campinas e, em 1992, a loja de Jurerê Internacional, que, conseqüentemente, passaram a atender um público diferenciado, alternativo àquele atingido pela empresa até então.

ANOS	EVENTOS CRÍTICOS
1990	Inaugura mais uma filial em São José, no bairro Campinas.
1992	São criadas as filiais de Jurerê Internacional e Mauro Ramos, no município de Florianópolis. Essa filial marca o início do relacionamento da Rede com o público classe A.

Quadro 5: Crescimento da Rede Imperatriz entre os anos de 1989 a 1993

Fonte: Elaborado pelo autor – dados primários (2009).

O que aconteceu neste primeiro momento de mudança, destaca Bernardino, foi um grande choque de cultura para a gestão, porque os novos mercados, mais exigentes, como o público que frequentava a loja de Jurerê Internacional, necessitavam de conceito novo de loja, mais moderna e versátil, porque era exatamente isso que o cliente classe A encontrava em outras redes de Supermercados. Esse padrão levou anos para ser atingido pela Rede. Nesta fase três, lojas foram inauguradas, sendo que a instalada em Campinas também passou a atingir um público com maior poder aquisitivo, referente às classes sociais A e, principalmente, a B.

#### 4.3.4 Quarto Período do Ciclo de vida da Empresa (1993 a 2001)

O quarto período do ciclo de vida da Rede Imperatriz diz respeito a um intervalo de oito anos, o qual representou para a empresa o maior crescimento do seu ativo, tanto em termos de lojas, compras de mercadorias quanto de colaboradores. Contudo, este período também pode ser caracterizado como um período crítico para a empresa, pois mais uma vez o foco na ampliação do mercado gera uma necessidade maior de controle gerencial. Mas a maior caracterização do quarto período foi a criação da loja que daria o fôlego para as grandes mudanças da Rede nos anos que se seguiram.

Bernardino José da Silva sustenta que a criação da loja do Shopping Beiramar, em 1993, a qual foi inaugurada praticamente junto com o Shopping, foi o grande marco de divisão na história do Imperatriz. O diretor de Recursos Humanos da Rede enfatiza que foi neste momento que o supermercado passou a atender um público diferenciado daquele até então atingido. Diferente das lojas de Jurerê ou Campinas, o supermercado do Shopping foi concebido para atender o seu público diferenciado e dessa forma toda a gestão do Imperatriz se preparou de antecipadamente para cumprir este objetivo.

Com a inovação no conceito de loja da Rede, o mercado das classes A e B, através do seu lançamento, passou a ser o foco do negócio, juntamente com as classes C e D, já atingidas. Citada a Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS, a loja do Shopping Beiramar se tornou mais tarde a loja modelo no Brasil, em questão da automatização dos processos de embalagem e de *checkout*, que serviu de padrão para as novas lojas da Rede.

João Batista também coloca a loja do Shopping como o grande despontamento do Imperatriz. Ele enfatiza que,

a loja Beiramar, em toda a sua concepção, foi o início de um reposicionamento da nossa imagem, onde transformou o Imperatriz numa empresa preocupada com a inovação e que ofertava um verdadeiro diferencial ao consumidor de Florianópolis com sua única loja 24 horas aberta, com um sistema automatizado que funcionava via internet.

Bernardino José da Silva endossa as palavras do vice-presidente, revelando que a importância desta loja foi tão grande que mexeu completamente com a cultura da empresa. Ele diz que, “buscávamos um padrão de excelência e de repente alcançamos com esta loja, fomos reconhecidos nacionalmente no ranking da ABRAS e imediatamente aceitos pelos clientes da loja”.

A loja do Shopping Beiramar, contudo, passou por um processo de criação e posicionamento estratégico que foi muito discutido na direção da empresa. João Batista comenta que, após a apresentação da idéia desta filial, alguns sócios eram céticos quanto a atender este público e criar uma loja de vanguarda como a que estava desenhada. Um custo operacional bem maior que o apresentado na média das lojas da Rede, bem como de um processo de operação que desafiaria a competência da gestão de supermercados da Rede, fez que com a discussão levasse vários meses até todos concordarem com o negócio. Bernardino José da Silva registra,

na época houve uma grande discussão para decidirmos (a diretoria) se devíamos ou não criar esta loja. Meu voto foi para que sim, para que entrássemos nesse mercado, mas se e somente se mudássemos a nossa forma de pensar. Que nos desligássemos daquela visão de interior até então expressada. Precisávamos atender o cliente A e B, um público mais exigente, com uma loja diferente, arrojada e dinâmica.

O próprio Bernardino, juntamente com o staff designada para a nova loja, foi pessoalmente para Porto Alegre vivenciar o processo de atendimento e de operação dentro de um Shopping Center de grandes proporções,

nós selecionamos as lideranças que iriam para aquela filial trabalhar. Eu mesmo acompanhei esse trabalho em Porto Alegre, no supermercado da Companhia Real de Supermercados, instalado no shopping Praia de Bellas. Ficamos todos acompanhando o trabalho deles, nos vários setores e executando as mais diversas funções, para observar e aprender a operação. Da nossa equipe, quem era da padaria trabalhou na padaria, quem era do açougue trabalhou no açougue do supermercado Real e assim por diante. Dessa forma tivemos um grande modelo de aprendizado e assim pudemos começar a loja do *Beiramar* por um ângulo de gestão um pouco diferenciado do que costumávamos ver e atuar.

Esse novo conceito aprendido foi aplicado em Florianópolis, “e da mesma forma que fomos para lá, várias vezes abrimos nossas portas para que a Companhia Real também viesse para cá e aprendessem conosco”, finaliza Bernardino.

A nova loja foi um sucesso absoluto para a empresa, o atendimento cordial característico das demais filiais do Imperatriz é tido como a marca registrada da empresa, junto com a inovação de sistemas e do ambiente mais sofisticado do Shopping, serviu de motivação aos colaboradores da Rede e também a toda a gestão, em ampliar a atuação da empresa e padronizar o processo desta loja para todas as outras que atendessem o mesmo mercado consumidor.

Neste quarto período do ciclo de vida da empresa, novas lojas e negócios foram criados, onde a Rede decidiu por uma estratégia também ousada em trabalhar com o ramo varejista de farmácias em 1999, em Campinas, São José.

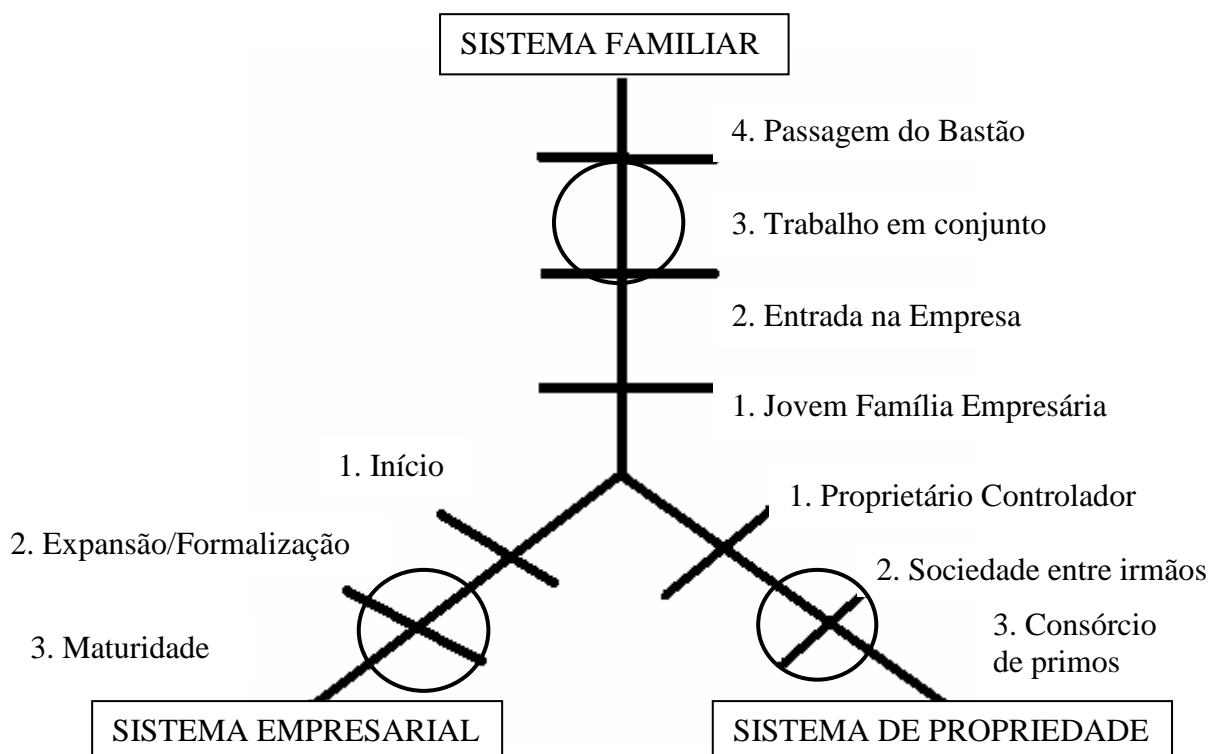


Figura 11: Modelo de Desenvolvimento Tridimensional da Rede Imperatriz no Quarto Período do Ciclo de Vida

Fonte: Davis et al (1997)

No quarto período do seu ciclo de vida, segundo o modelo de desenvolvimento tridimensional da figura 11, a empresa passa por seu principal período de expansão, criando um número significativo de novas lojas, expandindo sua ação territorial. A empresa também começa, ao final desta fase, a apresentar ares de maturidade em sua gestão, entendendo que o seu processo de profissionalização deveria ser formalizado. É um período caracterizado como sendo de grande aprendizado, tanto para os sócios da empresa, quanto para os membros de toda a gestão.

Esta fase foi a que resultou em maior crescimento em número de lojas para a Rede Imperatriz, ao todo cerca de dez supermercados foram abertos, mais três farmácias e uma central de Distribuição em Rio do Sul. Porém, as estratégias de lançamento destes estabelecimentos apresentaram prejuízos nos anos que se seguiram, ocasionando o encerramento das atividades em 2005 e 2008, de parte das lojas inauguradas no quarto período do ciclo de vida.

ANOS	EVENTOS CRÍTICOS
1993	A loja do Shopping Beiramar é criada em outubro, dando início a loja modelo da Rede e ao atendimento diferenciado para o público classe A.
1995	A segunda central de distribuição é criada com sistema de refrigeração independente e estrategicamente localizada próxima à BR 101 em Campinas, São José.
1996	Uma filial é instalada no bairro Coqueiros da capital Catarinense. No mesmo ano a primeira filial instalada fora do litoral é criada em Rio do Sul
1999	O sucesso da loja em Rio do Sul leva à abertura de uma segunda filial na cidade. Neste ano mais duas lojas são inauguradas em Florianópolis, uma no bairro do Estreito e outra no bairro Saco dos Limões. Deflagrado o ano de maior abertura de lojas, a Rede expande também para os bairros de Nova Brasília e Centro de Imbituba e diversifica o negócio abrindo a sua primeira farmácia em Campinas, São José, além de outra filial do Supermercado em Barreiros.
2000	É inaugurada a segunda farmácia em Rio do Sul e a primeira em Florianópolis. Mais uma loja é criada na Capital do Estado, no balneário de Canasvieiras, onde inicia o segmento de restaurante junto ao Supermercado.

Quadro 6: Crescimento da Rede Imperatriz entre os anos de 1993 a 2001

Fonte: Elaborado pelo autor – dados primários (2009).

De fato, esta fase é caracterizada por situações de altos e baixos na sua gestão. Se por um lado o período começa com o lançamento e sucesso da loja Beiramar, verifica-se, na sequência dos acontecimentos, uma aposta estratégica de diversificação do negócio e também de ampliação da Rede em número de lojas e regiões de atuação, como Imbituba e Rio do Sul, dois mercados incipientes, com uma “concorrência com pouca força expressiva”, comenta Bernardino José da Silva.

Estes mercados promissores também se mostraram limitados, uma vez que a direção opta criar mais uma filial em Rio do Sul três anos após a primeira loja ter sido inaugurada. Porém, em pouco tempo a filial amargava prejuízos, assim como as filias do Centro de Imbituba e uma das mais antigas, a do ponto Rita Maria no Centro de Florianópolis.

Ao final da década de 1990, uma nova crise na administração da Rede acontece por ausência de foco e padronização dos processos, mediante o crescimento do número de lojas, equipamentos e colaboradores. Segundo João Batista, “foi difícil levar o conhecimento que tínhamos em nossas lojas de sucesso para as demais”. Bernardino corrobora, afirmando que “claramente tínhamos um problema de gerência, precisávamos fazer com que o aprendizado fosse levado a todos os nossos colaboradores”.

Estes fatos preocupavam a direção da Rede, que, por experiências passadas, sabia que não adiantaria apostar em ações isoladas para criar mecanismos de controle da Rede. Uma nova série de discussões nas reuniões da direção e do conselho familiar levou a direção da

Rede a investir em um planejamento estratégico formal em meados de 2001, caracterizando o quinto período do ciclo de vida da empresa.

#### **4.3.5 Quinto Período do Ciclo de Vida da Empresa (2001 A 2003)**

Segundo a impressão dos sócios e diretores da Rede Imperatriz, a criação da loja Beiramar foi marco do quarto período do ciclo de vida da Rede Imperatriz. O desenvolvimento do Planejamento Estratégico foi o marco do quinto Período, o qual ajudou a estruturar a empresa, definir o foco e, principalmente, ajudou a criar um senso comum na direção e nas gerências de pensamento estratégico.

A implementação do planejamento estratégico mexeu com a gestão do Supermercado, em 2001 foi contratado uma consultoria liderada pelo Professor Pedro Luiz Sasso, atuante em entidades como o SEBRAE e o SENAC. A consultoria e o planejamento estratégico levaram cerca de dois anos para serem implementados. Mas apesar dos esforços, não foi vista como um sucesso por alguns membros da família proprietária do negócio. Julio Cesar Lohn, atual diretor de marketing, é enfático quando afirma que,

o planejamento foi concebido com a participação de toda a direção e gerência, porém as estratégias traçadas não foram em grande parte implementadas, e portanto, não trouxeram resultado. Foram dois anos desenvolvendo idéias que não eram gerenciáveis.

Apesar das estratégias traçadas não apresentarem o sucesso esperado (foram criadas, porém não foram implementadas ou controladas pela gestão), a resultante do processo de planejamento levou a direção da Rede Imperatriz a pensar de forma estratégica. A partir desse momento, uma série de análises mais apuradas passaram a fazer parte do cotidiano da empresa. A empresa passou a contratar os serviços especializados para a realização de pesquisas de mercado, incorporando os resultados das análises na sua tomada de decisão gerencial. Neste sentido os setores de Recursos Humanos e Marketing são os que mais desenvolvem este tipo de projeto.

João Batista Lohn afirma que “foi como se toda a nossa bagagem, nosso conhecimento do negócio fosse canalizado”, direcionado a ações efetivas. João Batista reflete seu pensamento, onde diz, “precisávamos disso e aprendemos uma forma de expor as nossas



idéias, de descartar as ruins e de aproveitar as boas oportunidades”. O vice-presidente vai além e comenta,

foi a partir de 2001, com o planejamento estratégico, que muita coisa foi formalizada, inclusive minha posição como vice-presidente do Imperatriz. Para isso acontecer, convenci os sócios que era preciso planejar nosso futuro, as ações do supermercado de forma a atingir um resultado. Era preciso colocar a casa em ordem, sermos mais profissionalizados. Mas a verdade é que a empresa já vinha se preocupando com a formalidade dos processos há mais tempo, foi nessa época que as coisas mudaram, neste caso a forma como a direção passou a pensar no futuro da empresa.

Como a gestão sempre fora formada pelos irmãos sócios-proprietários do supermercado, uma relação íntima familiar sempre se misturou com o negócio, o que influencia no julgamento das ações e, conseqüentemente, no resultado da empresa. Na visão de João Batista Lohn, durante a entrevista,

na hora de fazermos as nossas reuniões e falarmos sobre nossos deveres, nossas metas e nossas estratégias, os assuntos sempre divergiam. Quando um cobrava o outro na direção, sempre dava polêmica. Com o planejamento passamos a adotar formas de contrapor essa questão familiar e lidar melhor com o profissionalismo que tanto almejávamos. Passamos a falar em metas com mais propriedade, a conversar melhor sobre onde queríamos chegar com as nossas ações e a fundamentar melhor as ideias antes de expô-las à direção. Nossas gerências ajudaram muito nesse processo.

Um foco imediato em resultados trouxe, em 2003, o maior lucro registrado em toda a história do Supermercado até este momento. O sucesso se deveu a uma conjunção de fatores. O primeiro foi uma campanha de páscoa muito bem planejada e implementada, onde o Imperatriz se posiciona na mídia como o supermercado com o melhor preço do mercado. Em segundo lugar, uma série de ações tomadas pela direção da empresa para aumentar a margem de contribuição dos produtos, a começar por baixar o preço e incentivar o giro das mercadorias, conforme enfatiza Júlio Cesar Lohn.

Durante a entrevista, o próprio diretor de marketing revela que o sucesso do aprendizado organizacional do Imperatriz, em sua opinião, se deveu também à criação do setor de qualidade total da empresa no ano de 2001. Mesmo ano em que o planejamento começou a ser executado pela consultoria externa.

Bernardino remonta ao período, revelando que o setor de qualidade total se responsabilizava pelas ações da empresa em melhoria contínua da qualidade para todas as áreas da empresa. Era o setor responsável pelo foco em qualidade no sentido amplo da palavra. Uma série de ações estratégicas foram executadas por causa da acuidade com que as análises desse setor eram realizadas. À medida em que o tempo foi passando o setor foi adquirindo experiência e *know-how* no controle da qualidade. Nesta época, a empresa para Bernardino José da Silva, teve um significado todo especial,

foi a partir do momento em que começamos a investir na formação das pessoas que houve uma melhora significativa em termos de resultados, em termos de qualidade, entendendo qualidade como atendimento e velocidade de reposição de mercadorias, atendimento de necessidades específicas do consumidor com relação a produtos, limpeza e higiene das lojas, acabamento de materiais e atmosfera interna. Também diminuimos o retrabalho e reduzimos a nossa taxa de rotatividade, que sempre foi muito alta, assim como todo o setor supermercadista (cerca de 40% de rotatividade).

O planejamento estratégico foi desenvolvido no estilo Top-Down, junto à direção da empresa e com a gerência. Dessa forma a gestão da Rede Imperatriz participou de todas as etapas formais do planejamento. Segundo Bernardino José da Silva, o processo do planejamento estratégico passou por uma construção dos objetivos da empresa, da sua missão, valores e visão, de uma análise de seus pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades, dos fatores críticos de sucesso e do desenvolvimento das estratégias. Para ele, “somente a etapa referente ao acompanhamento das estratégias e reforço foi comprometida, pois não houve um engajamento por parte da empresa em revisar e se responsabilizar pelas estratégias.

Na opinião de Júlio Cesar, isso aconteceu porque “as mudanças na empresa estavam acontecendo e o foco era resultado. O que não dava resultado nós cortávamos”. Mesmo assim, a análise e introspecção do que realmente é a essência do Supermercado Imperatriz foi um sucesso. João Batista revela que “nossa cartilha de missão, visão e valores captou a essência dos ensinamentos do nosso pai, e tudo o que aprendemos em gestão com ele”. A cartilha ficou pronta em 2002, sendo distribuída nas lojas da rede e difundida por seus colaboradores. No quadro 07 são apresentados a ideia do negócio, a visão, missão, os princípios e os valores originados pelo planejamento estratégico e avalizados pela direção da empresa.

<b>NEGÓCIO:</b>	Comercializar produtos e prestar serviços em Supermercado.
<b>VISÃO</b>	Sermos uma empresa em contínuo crescimento, líder na prestação de serviços e soluções aos clientes.
<b>MISSÃO</b>	Comercializar produtos e prestar serviços com qualidade, buscando a satisfação dos clientes, através da capacitação e motivação dos colaboradores.
<b>PRINCÍPIO</b>	“Por mais que a nossa empresa cresça, por mais bens materiais que ela adquira e por mais tecnologia que tenhamos no futuro, o maior patrimônio do IMPERATRIZ é, e sempre será apenas um: O Ser Humano”. Vidal Procópio Lohn Fundador
<b>VALORES</b>	O Ser humano em primeiro lugar; Pró-atividade e persistência na busca de resultados; Consciência de que o encantamento do cliente será conseguido pelo respeito, valorização e motivação da equipe; Honestidade e ética em todas as ações; Respeito à Sociedade e ao Meio Ambiente; Respeito à livre concorrência; Negociação justa com os fornecedores para a sobrevivência de ambos; Humildade e paciência em ouvir e ensinar as pessoas; Valorização da espiritualidade como forma de crescimento do Ser Humano;

Quadro 7: Cartilha do Negócio, Visão, Missão e Valores da Empresa

Fonte: Elaborado pelo autor – dados primários (2009).

A cartilha do negócio da Rede Imperatriz de Supermercados foi criada em 2002, apesar de o planejamento formal ter sido iniciado um ano antes. João Batista revela que “o tempo dedicado a esta tarefa, ou seja, de recriarmos a cartilha do nosso negócio levou tempo, mas ficou a contento de toda a diretoria”.

Segundo o vice-presidente da Rede, o ser humano é nossa prioridade, tratarmos bem nossos colaboradores e nossos clientes sempre foi uma prioridade e um valor na empresa.

Colocamos como princípio do imperatriz esse valor destacado nas palavras de nosso pai, justamente porque ele vivia repetindo estes dizeres. Ao mesmo tempo em que fizemos uma homenagem a ele, mostramos a linha mestra em que estamos atuando.

Ao observarmos a lista de valores da empresa, novamente no topo da lista está “valorização do ser humano”, seguida pela “busca de resultados”, que denota a importância que a gestão está direcionando para geração de receita para a empresa. A honestidade, o respeito e a humildade são destacados também, em especial o respeito, que é citado três vezes na lista. Segundo Bernardino José da Silva,

os valores descritos na cartilha da empresa refletem com precisão a forma como queríamos conduzir o negócio, bem como a forma como vínhamos tentando fazê-lo desde a fundação da empresa. Porém, ao discutir esses valores, quem éramos e quem somos, aprendemos e evoluímos, onde fizemos questão de destacar isso na descrição.

Como em muitas situações até então vivenciadas pela direção da Rede, a criação da cartilha do negócio da empresa foi permeada de discussões e embates. Durante um ano foram discutidos os valores e princípios e a sua ordem de prioridade não foi aleatória. João Batista reflete que não é por acaso que o resultado da empresa, do ponto de vista financeiro, material e da satisfação, vem depois da valorização do ser humano. Ele comenta que a todos compreendem que sem a motivação para o trabalho, sem a colaboração das pessoas, a empresa não cresce,

mas isso precisa ser dito, precisa ser declarado aos quatro cantos da empresa para que as coisas aconteçam do jeito como queremos. Falamos em honestidade e respeito, porque queremos um ambiente em que podemos confiar nas pessoas e porque queremos colher o que é nosso, somente aquilo que plantamos. Precisamos dar o exemplo se quisermos ser líderes de duas mil pessoas.

Durante as entrevistas, todos os diretores que participaram da pesquisa foram enfáticos de que a empresa ainda está no processo de profissionalização. Mas todos ressaltaram que a cartilha criada anos antes atende exatamente ao modelo da empresa, daquilo que consideram o seu melhor e o seu ideal ou mesmo possível de ser alcançado. Para eles, o aprendizado alcançado com a experiência do negócio, junto com o constante convívio com a família, as gerências (o staff da gestão tem uma baixa rotatividade, ao contrário dos setores de produção) e os problemas dia-a-dia enfrentados em conjunto, fazem com que as pessoas que estão neste processo, evoluam como profissionais. João Batista finaliza, afirmando que “a empresa só tende a ganhar com isso, tanto em termos de experiência quanto em resultado a longo prazo”.

ANOS	EVENTOS CRÍTICOS
2001	Em dezembro de 2001 o segundo Supermercado em shopping-center é inaugurado, no Shopping Itaguaçu em São José.
2002	A Rede expande para Balneário Camboriú, instalando uma loja na cidade.

Quadro 8: Crescimento da Rede Imperatriz entre os anos de 2001 a 2003

Fonte: Elaborado pelo autor – dados primários (2009).

Nos três anos em que se passou o quinto período do ciclo de vida da empresa, duas lojas foram criadas pela Rede. Uma em 2001 no Shopping Itaguaçu e a outra em 2002 em Balneário Camboriú. Ambas traziam em seu conceito a evolução da gestão iniciada pela loja Beiramar e foram concebidas seguindo os princípios de planejamento em processo de aprendizado pela gestão do Imperatriz.

#### 4.3.6 Sexto Período do Ciclo de vida da Empresa (2003 a 2008)

O sexto período do ciclo de vida da Rede Imperatriz é caracterizado como um período de controle dos processos internos e do maior resultado operacional registrado na empresa em seu ciclo de vida. Nesta fase a direção põe de lado a estratégia de crescimento em ativo (criação de lojas) e vale-se da regra da busca por resultado operacional nas lojas existentes. Este foi um período de encerramento das operações de seis filiais ou estabelecimentos da Rede, também é visto pelo fato de nenhuma loja ter sido aberta. Ainda assim, as estratégias adotadas surtiram o efeito desejado e superaram as expectativas de lucro e resultado.

As ações de marketing que geraram o aumento da receita nas lojas da Rede foram replicadas e cresceram em conceito estratégico, formando o padrão esperado da imagem que a direção queria. O aumento no foco por resultados e necessidade de controle de processos levou a empresa a investir em setores tidos como estratégicos e difundido o conhecimento na empresa mediante a aprendizagem organizacional. Neste sentido, Júlio Cesar Lohn comenta que, "para os gestores, o conhecimento eficaz que traz resultados deve ser reconhecido e distribuído aos colaboradores".

Investimentos constantes em pesquisas de mercado e aprimoramento dos relatórios gerenciais levaram a direção da Rede a reduzir o número de lojas de dezenove para dezessete,

aumentando o seu resultado operacional da Rede e, consequentemente, o seu lucro. Os diretores porém, não estavam céticos quanto à estratégia de “enxugamento” da empresa, revela Júlio Cesar. Uma grande preocupação com a imagem que isso poderia gerar aos colaboradores da empresa e também com os consumidores, fez com que a decisão fosse adiada pelo menos três vezes. As discussões sobre o encerramento de algumas lojas levaram anos até a sua concretização.

Neste período não foram abertas novas lojas, pelo contrário, a estratégia da rede redimiu o foco em resultados, eliminando o ramo de farmácia do negócio, uma vez que este não se apresentou como *core business* da empresa e amargava prejuízo, e as filiais que cujo resultado e expectativa de receita estavam aquém do previsto, gerando prejuízo. Além das farmácias mais três filiais do Supermercado foram fechadas. Vidal Lohn Filho finaliza:

eliminamos a farmácia por não ser o nosso foco, entramos neste negócio porque o concorrente estava fazendo, mas não paramos para pensar se sabíamos fazer antes de fazer.

ANOS	EVENTOS CRÍTICOS
2005	A unidade de loja do Rita Maria, em Florianópolis é fechada, o terreno, propriedade do Imperatriz é vendido para os irmãos proprietários do Supermercado e negociado para a abertura de um empreendimento de entretenimento. No mesmo ano uma filial de Rio do Sul é fechada e seu staff cedido para a outra loja da cidade, o qual recebe investimentos na sua estrutura física.
2008	O Imperatriz fecha a operação das suas três farmácias, bem como da loja do Centro de Imbituba.

Quadro 9: Crescimento da Rede Imperatriz entre os anos de 2003 a 2008

Fonte: Elaborado pelo autor – dados primários (2009).

Investimentos do conselho de irmãos em outros negócios fora da Rede Imperatriz ocasionaram na criação de uma Holding pelos mesmos membros da sociedade do supermercado, em fevereiro de 2008, chamada de Vidal Procópio Lohn – VPL Empreendimentos e Participação Limitada. A Holding mantém a mesma estrutura de propriedade apresentada no quadro 04.

Outra caracterização do sexto período do ciclo de vida diz respeito à criação de setores e departamentos dentro da empresa que atuem como elementos estratégicos para a empresa. A criação dos departamentos de Prevenção de Perdas e de Orientação de Consumo,

oficializados em 2006 no organograma da empresa pode ser vista como estratégica, na opinião de João Batista,

pois são atores que trarão vantagem competitiva na empresa, uma vez que juntos vão reduzir os custos com desperdícios junto às lojas e setores da Rede, como no caso da Prevenção de Perdas, bem como evitar o furto de mercadorias e fraudes, tanto de ordem interna quando externa, uma vez que devemos observar o nosso cliente de perto e ao mesmo tempo nossos fornecedores.

A atuação do departamento de prevenção de perdas engloba todos os setores da empresa, visando avaliar e mensurar os indicadores buscando o menor índice de perdas. A orientação destes departamentos em termos de formação já obedece ao novo modelo de liderança do Imperatriz, uma vez que a sua criação é fruto do pensamento estratégico da gestão da Rede e, portanto, possui um descritivo com os seus objetivos, suas metas sua área de influência e uma justificativa de sua atuação. Uma análise referente à operação destes departamentos e de sua mensuração em termos de staff também foi realizada e gerou a resultante decisão de implementar estes serviços.

A direção apresentou os dois departamentos às gerências da rede, com o intuito de todos na empresa saberem do que se tratava e qual a finalidade destes departamentos. Novamente a criação destes denota a grande preocupação que a empresa tem nesta fase em atingir resultados mensurando e avaliando a eficiência da empresa. Novamente João Batista Lohn revela que,

há muito que todos na empresa sabem da necessidade de se ter uma gestão controlada, mas de nada adianta investirmos em ações que geram desperdício ou prejudicam outros departamentos. A criação destes departamentos vem ao encontro da nova fase do Supermercado, onde estamos colhendo o fruto da profissionalização com mais resultado.

Com relação ao departamento de Orientação de Consumo (OC), segundo João Batista, foi criado com o objetivo de Controle e Segurança Patrimonial, mas com foco na prevenção (Exemplo: evitar que o cliente interno ou externo pratique o ato, o desvio do produto, é melhor do que detê-lo ou ainda apenas mensurar a perda). A atuação deste departamento também está ligada a todos os departamentos da empresa, lojas, CDs (recebimento de mercadorias e expedição).

#### 4.4 ANÁLISE DOS VALORES, ESTRUTURA, SISTEMAS E PROCESSOS, ESTILOS DE GESTÃO, HABILIDADES E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS AO LONGO DO CICLO DE VIDA DA EMPRESA

A seguir são analisados os elementos identificados nas entrevistas em profundidade, inerentes aos valores da organização, a avaliação e acompanhamento da evolução estrutural da empresa, dos sistemas e processos, do estilo de gestão e de suas habilidades e competências. Esta análise passa pelos momentos críticos e transita pelos movimentos sucessórios da gestão da Rede Imperatriz, apresentada no capítulo 4.2 deste trabalho.

##### 4.4.1 Análise dos elementos de Valores Organizacionais

Neste primeiro estágio da empresa, é possível perceber que os valores intrínsecos à organização são formados através da influência da liderança da empresa, formada exclusivamente pela família Lohn nos primeiros anos, até a entrada de Bernardino José da Silva em 1981, o qual passou a fazer parte da administração da empresa a partir de 1983 como gerente de loja e, posteriormente, como gerente de compras perecíveis e distribuição. Segundo o próprio Bernardino, “havia muita afinidade minha com a forma de pensar do Vidal Procópio, me adaptei facilmente aos valores da empresa”, comenta.

A influência maior foi do patriarca fundador do negócio. De origem humilde, Vidal Procópio Lohn valorizava os laços familiares e o bom relacionamento com as pessoas, acreditava no potencial do negócio de supermercados e mais ainda em uma gestão familiar. Vidal Lohn Filho comenta que “isso tanto é verdade que desde a fundação da empresa a propriedade já pertencia aos filhos mais velhos, juntamente com o pai”. Com um jeito calmo e compreensivo, o fundador da Rede Imperatriz transmitia segurança a seus filhos e encorajava todos eles a trabalharem no negócio. Para ele “as pessoas na empresa eram mais importantes que a construção ou mercadorias das lojas” retrata João Batista.

Com a abertura de filiais nos municípios vizinhos de Santo Amaro da Imperatriz, a família passa a administrar mais de uma loja, onde os filhos começam dividindo as tarefas e cargos da empresa com a mesma responsabilidade ensinada pelo pai. O convívio entre irmãos faz com que ajustes na formação das lideranças seja marcada pelos conselhos que Vidal



Procópio sempre prestava aos filhos. Esta “formação” familiar foi passada para os funcionários das lojas e formou o patrimônio mais valorizado pelo fundador, o bom atendimento advindo dos pontos de vendas. Este sentido de cordialidade caracterizou a marca registrada da empresa.

Outro forte valor organizacional presente na empresa na sua primeira fase de ciclo de vida, é a simplicidade. Devido a sua origem humilde e também às características do mercado consumidor local em Santo Amaro da Imperatriz, Vidal Procópio valorizava a simplicidade e humildade na gestão do Supermercado. Considerada uma época incipiente para o setor supermercadista, “a demanda não se mostrava exigente e tampouco a concorrência”, retrata João Batista.

Este valor da simplicidade no conduzir o negócio formou um caráter forte em todos os gestores da empresa, tanto que as estratégias de expansão da Rede eram orientadas para o baixo custo de operação e consequente preço de venda das mercadorias, o que formava um posicionamento de mercado orientado para custos. As próprias características dos novos mercados onde as filiais eram instaladas formavam um perfil muito próximo daquele consumidor encontrado em Santo Amaro da Imperatriz, formando os então fregueses da primeira loja da Rede. Esta estratégia de crescimento também marca os valores da organização.

Foi no terceiro período do ciclo de vida, a partir de 1990, que a empresa começa a dar atenção para as questões da qualificação do seu staff, passando a mudar um elemento forte da cultura da empresa. A necessidade de profissionalização movida pela competitividade do setor faz com que o valor da experiência nas funções evolua para um perfil de formação profissional, agregado à experiência profissional (que nunca deixou de ser um elemento importante para a empresa).

Esta modificação cultural aos poucos foi afetando a forma de se pensar administrativamente a empresa, que aos poucos foi se tornando mais e mais competitiva no mercado em razão dessa “nova política de aquisição de talentos” conforme declara Bernardino José da Silva.

Os valores da empresa, dessa forma, permanecem centrados no ser humano e na formação de bons colaboradores como forma de atingir a famosa cordialidade no atendimento, incentivada pelo fundador do negócio. Mas quando a empresa passa a crescer de forma incrível nos anos de 1990, (inaugurando onze lojas entre 1990 e 2000), percebe a necessidade de ampliar seus critérios para conquistar e manter seus talentos.

A valorização do imediatismo nas tarefas e do resultado operacional sem definição clara de objetivo também evolui a partir de 2001, para a definição de metas e controle de processos com foco em redução de desperdícios e aumento do retorno sobre os investimentos.

#### 4.4.2 Análise dos elementos de Estrutura Organizacional

Nos primórdios da empresa, a estrutura do Supermercado já se mostrava centralizada, onde as áreas administrativas eram formadas por apenas um setor de compras, setor financeiro e departamento pessoal, que segundo Bernardino José da Silva, “representava um primitivo setor de RH, onde havia uma preocupação em contratar e demitir”.

Nos início da primeira fase da empresa a hierarquia administrativa era a mesma da propriedade do negócio, porém em meados de 1980 os demais filhos de Vidal Procópio passam a trabalhar no negócio conforme a idade permite. A seguir a evolução da hierarquia administrativa é mostrada com ênfase na gestão familiar do negócio, conforme mostram as figuras 12, 13, 14 , 15, 16 e 17. A figura 16 representa a mudança de estrutura profissionalizada da empresa e Marca o período cinco e seis do ciclo de vida da empresa. Porém mudanças na estrutura da propriedade e da gestão ocorreram com a criação da Holding e entrada de Júlio Cesar Lohn em fevereiro de 2008, culminando com as modificações da figura 17.

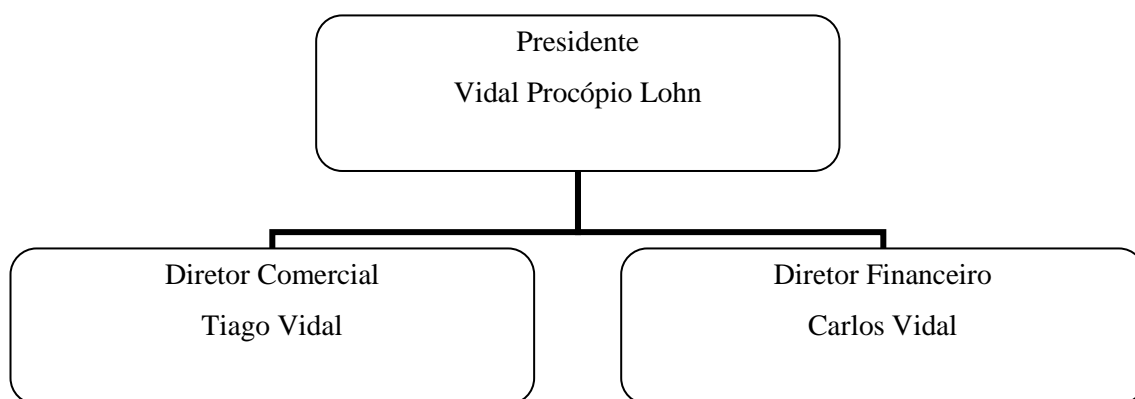


Figura 12: Hierarquia administrativa da sociedade da Rede Imperatriz entre 1974 a 1980  
Fonte: elaborado pelo pesquisador - dados secundários (2009).

Nesta fase inicial da empresa os cargos de direção eram do patriarca e fundador como presidente, junto com seus dois filhos mais velhos como os diretores da empresa. Os

demais irmãos ingressaram na empresa a partir da fundação, porém só viriam ocupar cargos na direção anos mais tarde.

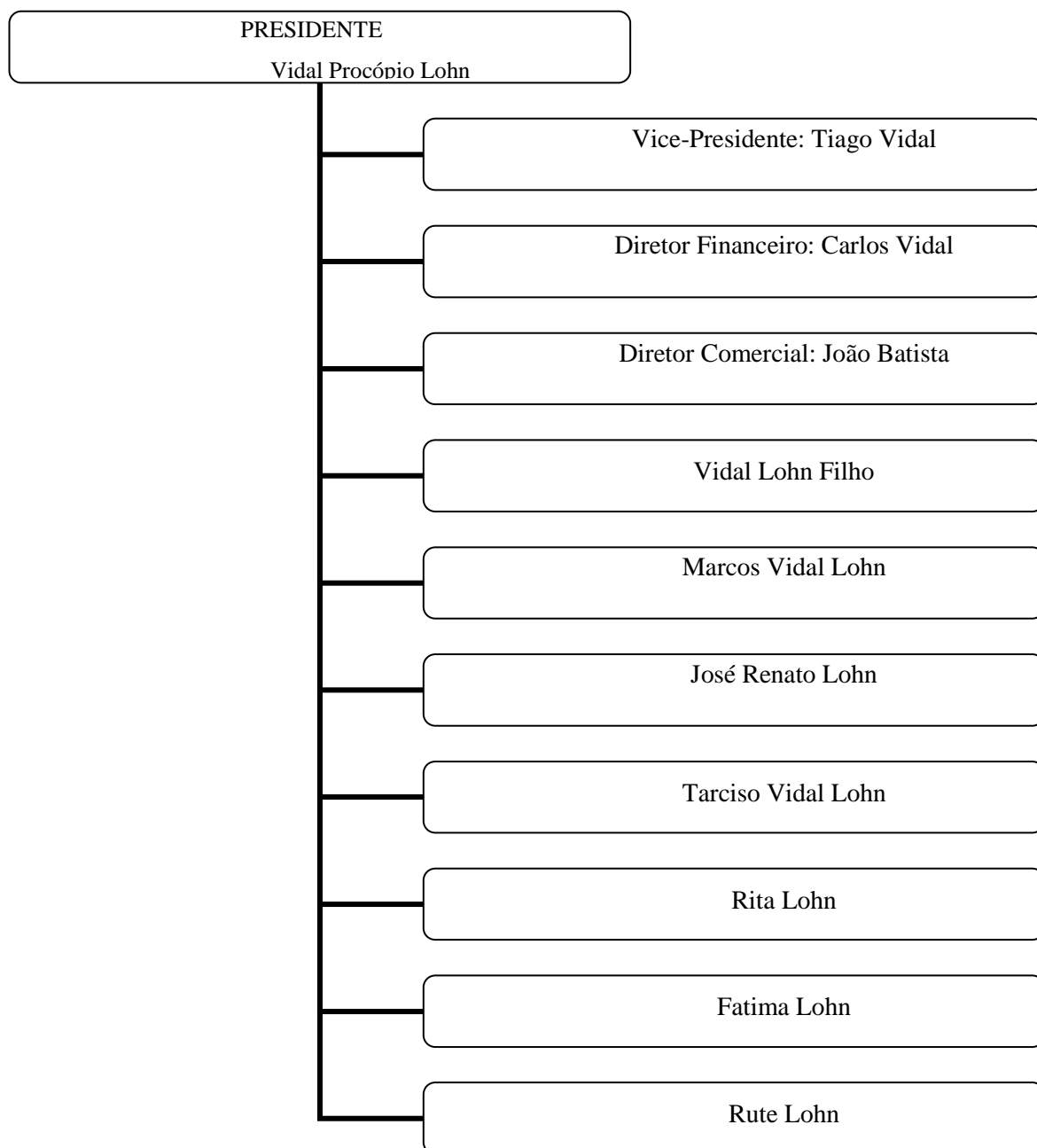


Figura 13: Hierarquia administrativa da sociedade da Rede Imperatriz entre 1980 a 1985.  
Fonte: elaborado pelo pesquisador - dados secundários (2009).

Neste período quase todos os filhos do fundador já estavam na administração da empresa, porém a ordem dos diretores permanecia a mesma do período anterior. A precisão dos cargos de cada filho não é exata uma vez que suas funções não eram formalizadas ao

mesmo tempo em que eram voláteis, ou seja, havia um trânsito por diferentes setores e cargos na empresa, por parte dos filhos de Vidal Procópio Lohn.

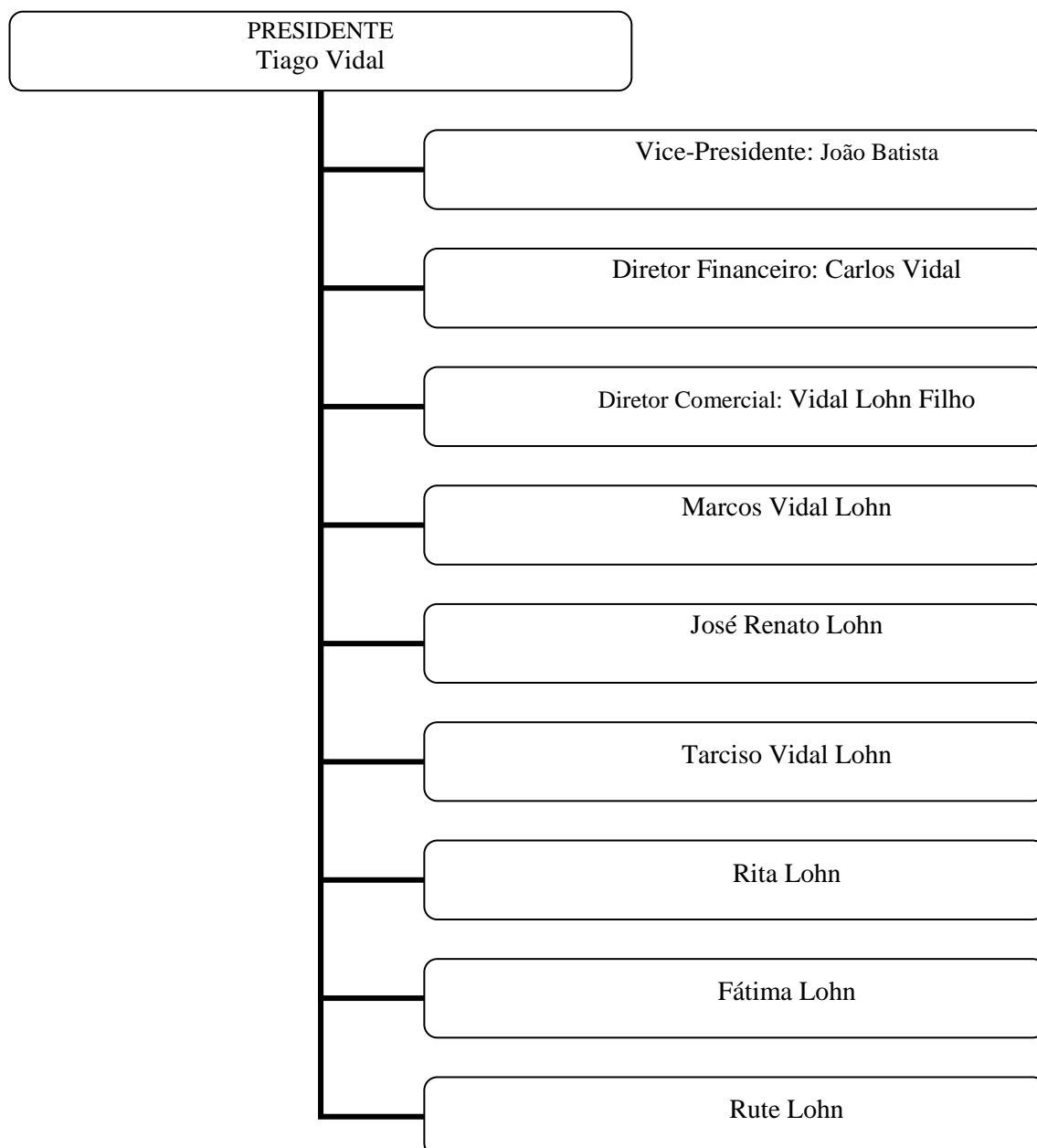


Figura 14: Hierarquia administrativa da sociedade da Rede Imperatriz entre 1985 a 1989  
Fonte: elaborado pelo pesquisador – dados secundários (2009).

Em 1985, com o falecimento do sócio-fundador, a administração passa oficialmente a ser dirigida por Tiago Vidal, o qual exercia as funções do cargo antes deste período com o consentimento do pai. Os demais irmãos permanecem na sociedade e integralizam o capital social da empresa até 1989, quando há a cisão consensual da sociedade.

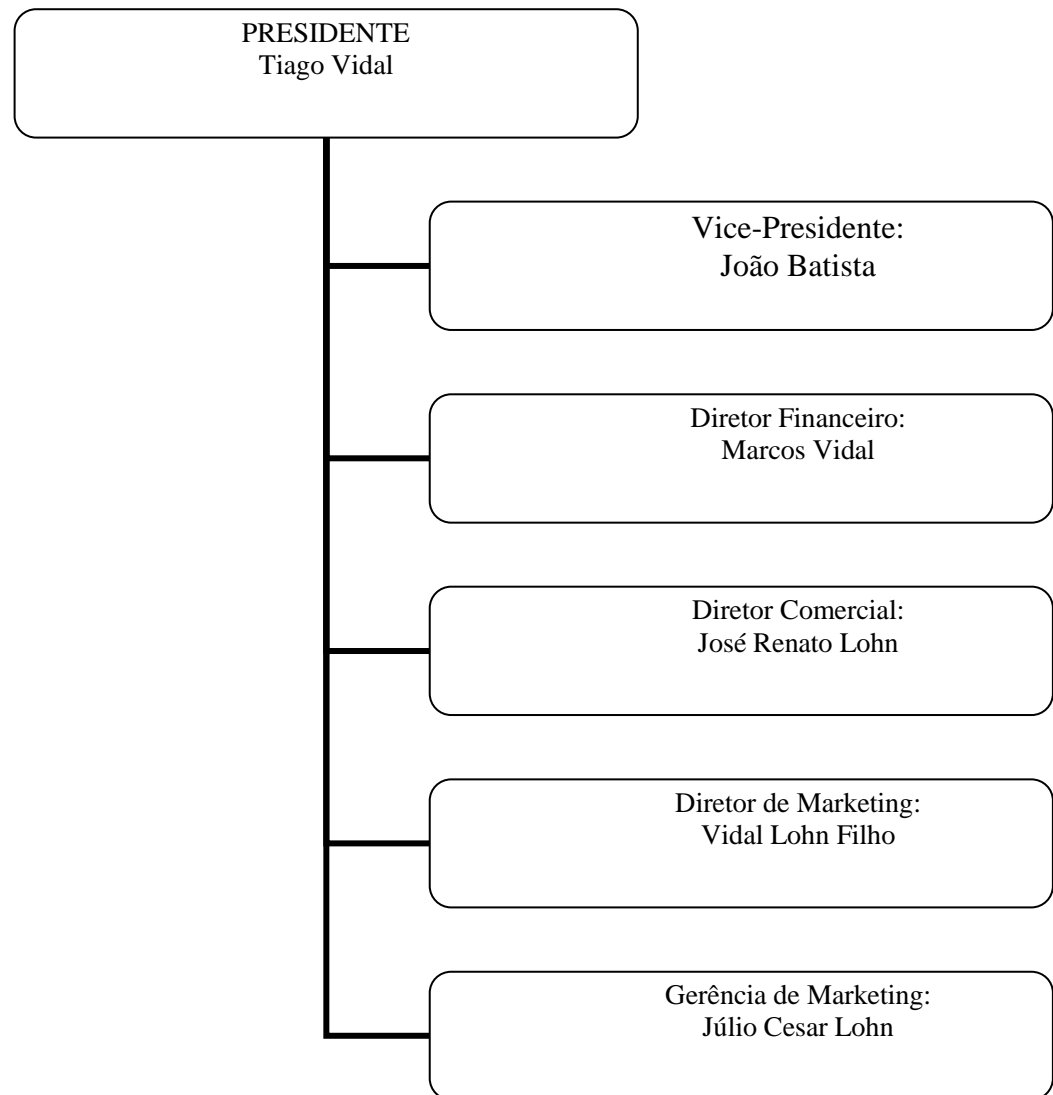


Figura 15: Hierarquia administrativa da sociedade da Rede Imperatriz entre 1989 e 2001  
Fonte: elaborado pelo pesquisador - dados secundários (2009).

Após a cisão da sociedade em 1989, cinco irmãos se desfazem da sociedade da empresa e da sua gestão administrativa. Júlio Cesar ingressa na gerência de marketing em 1991.

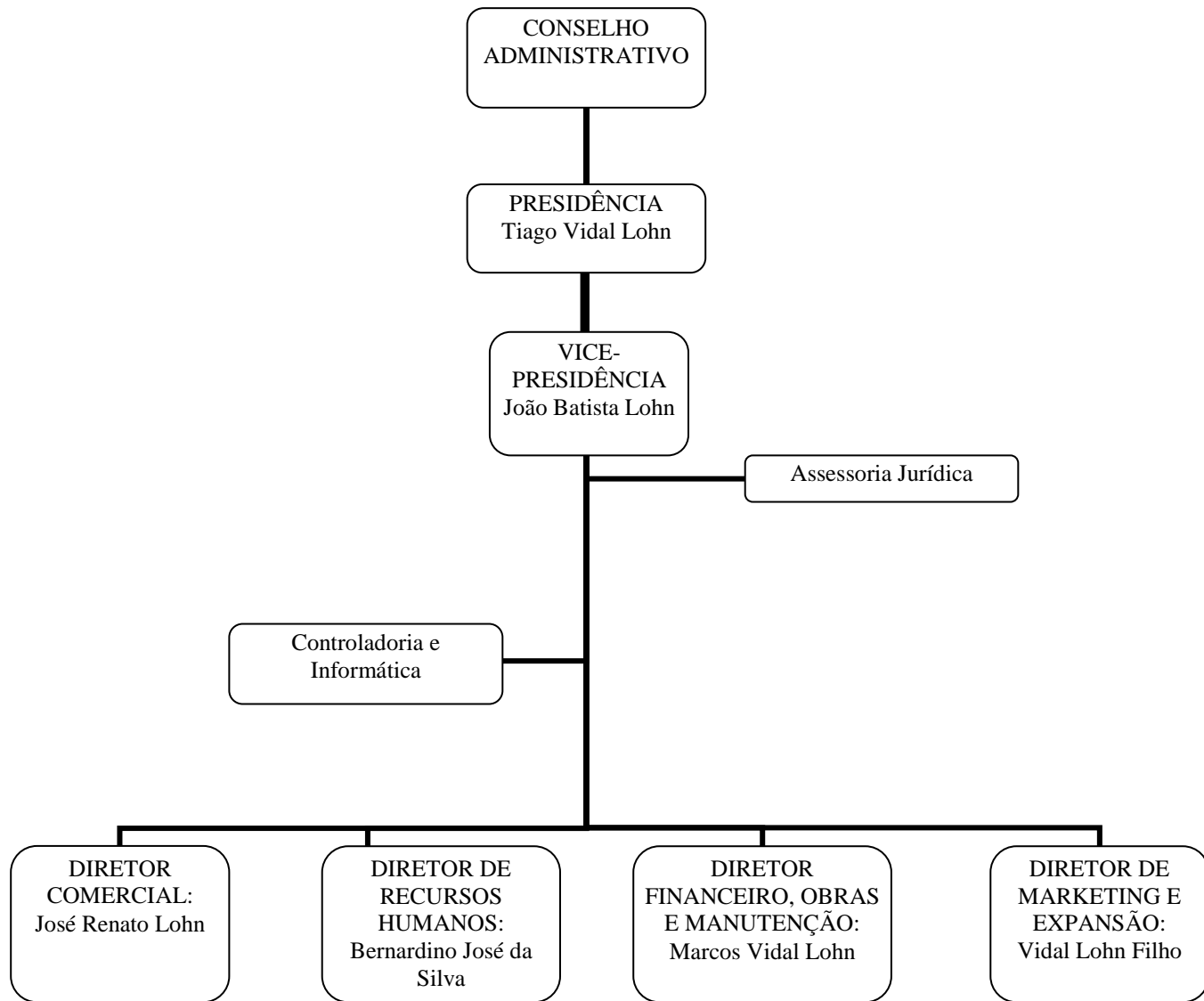


Figura 16: Hierarquia administrativa da sociedade da Rede Imperatriz entre 2001 e 2008  
 Fonte: elaborado pelo pesquisador - dados secundários (2009).

A empresa cria um organograma formal a partir do planejamento estratégico iniciado em 2001. Neste momento, Vidal Lohn Filho passa a ser, além do diretor de Marketing, diretor de expansão da rede, assim como Marcos Vidal incorpora as atribuições de diretor de Obras e Manutenção. Bernardino assume a direção de Recursos Humanos.

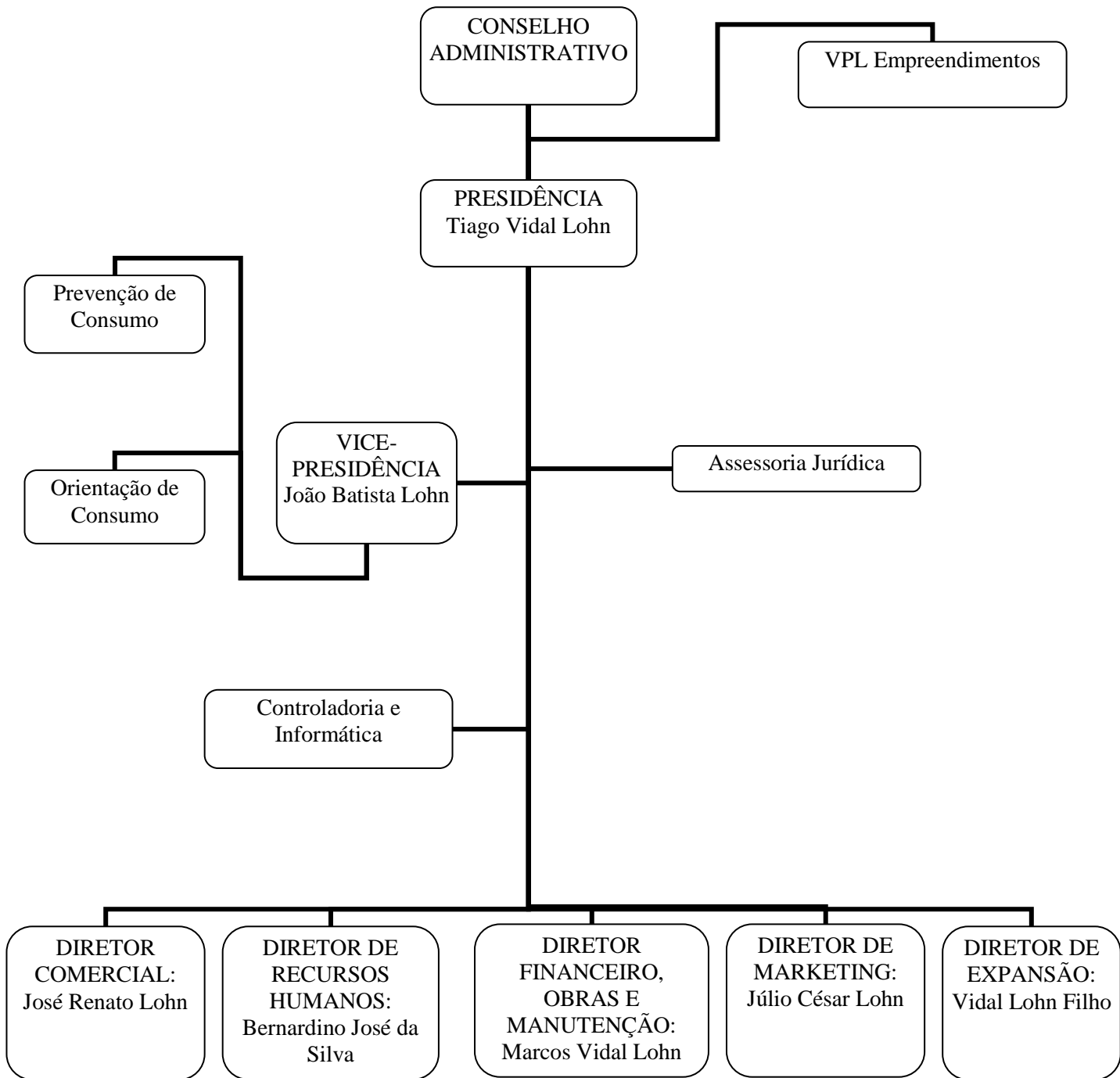


Figura 17: Hierarquia administrativa da sociedade da Rede Imperatriz a partir de 2008

Fonte: elaborado pelo pesquisador - dados secundários

Em fevereiro de 2008 o conselho administrativo forma a Holding VPL, que passa a controlar os empreendimentos da família sob a supervisão de Vidal Lohn Filho, que passa a Júlio Cesar a direção de marketing da empresa.

A evolução da estrutura organizacional da empresa revela as diferentes orientações que a administração sofreu ao longo da sua história. Foi somente em 2001 que a formalização dos processos e procedimentos que a estrutura ganhou um organograma formalizado, incluindo todos os setores administrativos da empresa, suas gerências e divisões.

A ausência do formalismo no âmbito estrutural revela a grande mudança na sua concepção ao longo do ciclo de vida, à medida em que elementos de profissionalização são inseridos na empresa. De fato, o organograma passa a ser uma ferramenta gerencial quando uma determinada problemática aponta a necessidade de delegação de tarefas ou implementação de estratégias.

Foi somente a partir de 2001 que o setor de Recursos Humanos ganha corpo, deixando de ser a gerência de recursos humanos instituída em 1992. Antes deste período, a estrutura familiar da empresa era imperativa na administração do negócio, uma vez que a empresa não formalizava os setores e ramificações de sua estrutura organizacional em toda a história da empresa que antecede o planejamento estratégico de 2001.

Apesar de terem sido criados em 2006, os departamentos de Prevenção de Consumo e Orientação de Consumo iniciam realmente suas operações em 2008, sob a supervisão direta do vice-presidente.

#### **4.4.3 Análise dos Sistemas e Processos**

O setor Supermercadista é tradicionalmente marcado por uma orientação imediatista na gestão, (GIMENEZ, 2002). A gestão inicial da Rede Imperatriz mantém esta visão de negócio, uma vez que atua no varejo e, portanto, “tem o desafio diário para resolver os problemas de se colocar as mercadorias no carrinho de compras do cliente”, comenta João Batista.

Neste sentido e acompanhando as tendências da época, a gestão da empresa era marcada pela intuição em lidar com os processos operacionais do negócio. Bernardino José da Silva comenta que “se uma loja precisava de um açougue, contratava-se um açougueiro e pronto”, uma orientação formal não era tida como necessária, sequer havia um padrão imposto pela empresa para se trabalhar a qualidade dos alimentos.

A administração financeira do negócio detinha uma atenção maior por parte dos gestores familiares nesta época. De fato, até meados dos anos de 1990, a empresa era



administrada contabilmente. “Era a época em que se fechavam as lojas para balanço”, expressa Bernardino.

Antes dessa época, nos anos de 1980, a empresa contava com um departamento de informática, que depois foi terceirizado na década seguinte. João Batista relembra,

os primeiros sistemas gerenciais de controle de estoque, de *checkout* e contábil foram desenvolvidos lá, havia apenas um punhado de computadores na empresa no final daquela década, mas com isso demos os primeiros passos para a informatização dos nossos sistemas,

Os sistemas desenvolvidos pelo departamento de informática eram precários se comparados com os novos sistemas de empresas terceirizadas, comprados pela empresa durante os anos de 1990. Porém deram uma conotação de infraestrutura para criar um ambiente de trabalho, em particular da administração, com capacidade para abstrair soluções no processo que não seriam possíveis se a empresa não tivesse desenvolvido seus sistemas. Basicamente houve um processo de construção de softwares que, na prática, não solucionaram as necessidades da empresa, gerando mais custos que resultados, mas o seu processo de criação permitiu a abstração necessária para a escolha dos próximos sistemas da empresa nos anos que se sucederam.

Com o aprimoramento constante de hardware e o desenvolvimento do mercado de software no início dos anos de 1990, o Imperatriz passa a comprar de uma empresa especializada, um pacote de sistemas automatizado que já podia enviar informações via internet entre uma loja e a gerência da Rede. A obtenção deste sistema foi empregado na nova loja conceito criado no Shopping Beiramar, em meados de 1993. Este sistema sofreu pelo menos três upgrades (novas versões do mesmo programa) até ser substituído uma década mais tarde.

Em 2006, representando o sexto período do ciclo de vida da empresa, a direção da empresa, sob o comando de João Batista, inicia uma peregrinação no país para comprar um sistema que atendesse às novas exigências da empresa e do mercado.

A escolha do novo sistema foi realizada mediante a formação de uma comissão, criada para avaliar as melhores opções do mercado mediante a pontuação de uma série de critérios estabelecidos pelos especialistas da empresa no sistema anterior. A comissão era formada oito pessoas, representando a diretoria e os setores operacionais envolvidos na sua utilização direta. Todos os setores da empresa foram representados na escolha do melhor

sistema e a sistemática utilizada para a decisão estratégica do sistema representa a forma como a tomada de decisão da empresa evoluiu neste estágio do seu ciclo de vida.

#### **4.4.4 Análise do Estilo de Gestão**

Assumir riscos sempre foi uma tônica polêmica na gestão da Rede Imperatriz. A própria orientação estratégica da empresa para expansão do negócio era frequentemente discutida entre os irmãos proprietários o com o pai ainda em vida. Dessa forma, a principal característica do estilo de gestão do imperatriz na primeira fase do seu ciclo de vida é o conservadorismo na administração. Optou-se por uma tentativa de replicar a receita de sucesso da primeira loja, para as demais filiais montadas em Palhoça, São José e Florianópolis.

Outra característica sobre o estilo de gestão era o “cuidado na forma de se gastar o dinheiro que se ganha”, nas palavras de João Batista. De fato, no Imperatriz sempre houve um grande cuidado com as entradas e saídas financeiras da empresa, principalmente na hora de se investir o dinheiro em reformas e suprimentos, demonstrando a característica de conservadorismo nas finanças.

Tradicionalmente, a empresa têm um estilo de gestão conservador e centralizador na sua tomada de decisão. Porém, não é visto por seus diretores como paternalista. Esta conclusão é feita com base na atitude de liderança do patriarca da empresa, que incentivava uma discussão democrática sobre as decisões estratégicas e gerenciais da empresa.

Em 1993, contudo, uma mudança provocada pela necessidade de profissionalização da Rede fez com que se tomasse uma decisão arrojada. A compra do ponto de venda do Shopping Beiramar trouxe um novo conceito de loja idealizado pelos diretores e gerentes do Imperatriz. A inovação em seus processos e consequente sucesso em faturamento marcam a mudança do estilo de gestão da empresa. A profissionalização passa a ser a tônica de uma nova forma de administrar o negócio, mas o seu *know-how* viria apenas com o planejamento estratégico formal realizado pela consultoria de Pedro Luiz Sasso em 2001.

Posterior a este evento, o estilo de gestão marcante do século XXI passa a ser o controle de processos e busca implacável por um melhor resultado operacional. O sucesso das ações e a redução das perdas na operação das lojas provoca a atitude de encerramento das atividades das lojas com prejuízo financeiro e vistas como custos sem grandes chances de

recuperação pela cúpula da empresa. Ao contrário das estratégias de expansão adotada pelo fundador, a gestão opta por uma inversão no processo e reduz o número de lojas para aumentar a margem de lucro da empresa em 2008.

Na análise de Dyer, (*apud* Davis et al, 1997), o estilo de gestão da Rede Imperatriz pode ser classificado como Paternalista nas primeiras fases do seu ciclo de vida, especificamente entre o primeiro período e o quarto. As características paternalistas presentes na gestão da rede nestes períodos se deve ao fato de que a autoridade é centralizada na empresa, bem como a gestão exercida pelos membros da família proprietária. A partir de 2001, ou seja, do quinto período do ciclo de vida, observa-se que a gestão passa a transferir mais poderes (e consequentemente confiança) ao conceder o cargo de diretor de RH para Bernardino José da Silva. A partir deste período, a empresa, diante de um processo de profissionalização do seu staff, passa a apresentar características de uma gestão estilo *laissez-faire*, ou seja, dando mais destaque a colaboradores da empresa na gestão do negócio.

#### **4.4.5 Análise das Habilidades e Competências**

As variáveis “habilidades e competências” tiveram um enorme salto no ciclo de vida da empresa. No início do negócio até praticamente a década de 1990, as habilidades eram muito intuitivas e as competências orientadas para a “experiência em viver o negócio”. Tanto que na primeira e segunda fase do ciclo de vida, a Rede Imperatriz não contava com nenhum membro da sua direção e gerência com formação universitária. Era uma tendência do setor na época, explica João Batista.

O que antes era formado por conhecimento implícito advindo da experiência na operação do negócio, posteriormente evoluiu para a profissionalização dos colaboradores da empresa. Esta evolução ocorreu, mais uma vez, em razão das tendências do mercado, mas foi em meados de 1992 que o setor de Recursos Humanos recebeu uma atenção especial e foi instituído na empresa como uma gerência formalizada, sob a coordenação de Bernardino. Entre as suas diversas atividades e atribuições, estava a capacitação e o recrutamento dos colaboradores, os quais passavam por escolhas de perfis de profissional mais rigorosas que no passado da empresa.

A empresa passa a trabalhar, tanto no operacional quanto nos cargos administrativos, com pessoas mais capacitadas, tanto no sentido de formação profissional quanto de

capacitação para aplicação de um padrão do negócio. Nas palavras de Bernardino José da Silva,

o antigo departamento de pessoal passou a ser uma gerência de recursos humanos com todos os seus atributos, esta mudança marcou uma revolução para a empresa em termos de qualificação e profissionalização. Primeiro tivemos que investir nos nossos profissionais da gerência, depois foi um processo natural de contratação de talentos.

Realmente a empresa passa por uma reformulação na gerência a partir de 1992, mas somente se torna um setor de RH em 2001, com a formalização do planejamento estratégico. Como a empresa mede seus resultados pelas vendas no varejo, com a capacitação e treinamento de pessoal e investimento em profissionais com ensino superior, oriundos dos cursos de graduação em administração, ciências contábeis, direito, entre outras áreas, o resultado da empresa passa a melhorar em relação ao momento anterior, percebido no segundo momento do ciclo de vida da empresa. O que se sucede a partir daí é uma movimentação da própria cúpula da empresa em formação profissional.

Alguns sócios, como no caso de Vidal Lohn Filho, começam a frequentar a faculdade e se formar em administração, marketing e no caso de João Batista, que realizou um curso sequencial de administração em Supermercados, o qual foi criado por sua iniciativa.

Atualmente os gestores da empresa são incentivados a estudar fora do país para aprender as melhores técnicas do mercado. Como no caso de Julio Cesar Lohn, que é formado em administração e cursou um MBA em Marketing em uma universidade de ponta dos Estados Unidos da América.

Os próprios diretores da Rede afirmam que o aprendizado do Júlio Cesar no exterior trouxe uma dinâmica para o negócio que eles não acreditavam que fosse possível. “De fato, grande parte do trabalho formado neste último período do ciclo de vida da empresa, no sentido de controle de processos e busca por resultado operacional é fruto da contribuição do Julio”, revela Vidal Filho.

## 4.5 A CONSTRUÇÃO DO PROCESSO ESTRATÉGICO DA REDE DE SUPERMERCADOS IMPERATRIZ

A avaliação do comportamento do processo estratégico da Rede Imperatriz passa, em cada período do seu ciclo de vida, pelas avaliações dos aspectos diretos da formação e caracterização das estratégias enquanto foco estratégico das empresas, sua formação, autonomia e decisão, desenvolvimento das estratégias, processo de tomada de decisão estratégica, informações gerenciais estratégicas e participação na estratégia. Estes aspectos citados formam a linha de pensamento da narrativa de análise, formulando as respostas aos objetivos do trabalho.

### 4.5.1 A Criação das Estratégias da Rede Imperatriz

A empresa passou por um processo de implantação de planejamento estratégico, onde foram repensadas todas as ações da empresa, seus objetivos para com o futuro, critérios para discutir novos projetos, desde o conceito das lojas até o perfil da compra de mercadorias para as lojas. A partir deste momento a direção passou a analisar os mercados e o posicionamento da marca com pesquisas de mercado, para o fornecimento de informações importantes do mercado consumidor, das localidades onde as filiais foram instaladas, e de locais e cidades onde se pretendia instalar novas lojas.

João Batista revela que este pensar sobre a empresa e o futuro do negócio ocorreu numa hora certa,

estávamos protelando a execução de um planejamento estratégico assim por causa do comodismo e medo de mudar de alguns membros da diretoria. Consegui convencê-los de que precisávamos ser profissionais e olhar para o futuro da empresa de forma profissional. Adotamos critérios para quase tudo dentro da empresa, assim eliminamos “achismos” (juízos de valor), ou melhor, diminuimos o fator intuitivo na tomada de decisão.

O acompanhamento das pesquisas, dos relatórios de metas de vendas, *turnover*, de margem de contribuição dos produtos, custos gerais, ticket médio, rotatividade e absenteísmo

passaram a fazer parte do cotidiano a partir da quinta fase do ciclo de vida da empresa, o hábito destas análises pela diretoria e grande parte delas pelos setores da empresa fez com que as decisões se tornassem mais assertivas com o passar do tempo.

Todas as informações geradas pela política de relações com o mercado, de competência da diretoria de Marketing, também são analisadas com frequência pela gerência da área e repassadas as informações para a direção da empresa. Informação como relatórios gerenciais da linha telefônica 0800, que é um canal importante de comunicação com o cliente normalmente insatisfeito, de constantes Pesquisas de satisfação (interno x externo), realizadas com o mercado consumidor e com os colaboradores, da Caixa de Sugestões disponível nas lojas, da ouvidoria e a qual os clientes têm acesso e de informações trazidas pelo website do Imperatriz.

O fato é que este planejamento estratégico mudou em muito o comportamento dos gestores na empresa, “por isso levou cerca de dois anos para ser implantado corretamente” analisa João Batista,

fizemos a nossa visão, missão e valores da empresa, mas na verdade colocamos no papel. Porque estes valores já eram praticados desde a Fundação. Fizemos uma análise de nossas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, uma análise dos fatores críticos de sucesso do nosso negócio no mercado supermercadista local, e traçamos estratégias para até 2011. Este plano vem sendo aplicado conforme o previsto, mas muita coisa vai mudando à medida em que o tempo vai passando.

E de fato as etapas do planejamento estratégico foram cumpridas, mas muito mais que a sua formalização, a discussão sobre as estratégias gerou uma polêmica saudável entre os sócios. Segundo a análise de Júlio Cesar Lohn, como consequência de todo este episódio de avaliação das estratégias consolidado pela consultoria externa, a pesquisa de concorrência passou a fazer parte do dia-a-dia na tomada de decisão da empresa e incorporada nos hábitos dos nossos gerentes.

De fato, os gerentes de loja têm autonomia para analisar o seu concorrente direto e isso é fruto de uma série de discussões da gestão, no que diz respeito à forma de fazê-lo. Isso permite que os nossos gerentes se comprometam com o conhecimento e a ação rápida junto à atitude do concorrente, sendo que cada local pode ter (e tem) um perfil de atendimento e produtos diferentes entre si, por parte da concorrência.

Essa sistemática adotada também reduz custos, uma vez que a tomada não se restringe a uma consultoria ou uma ação concentrada. A análise é feita por um método discutido e aprovado pela direção, mas atualmente sem a interferência externa, como a aplicada na fase do planejamento.

#### **4.5.2 O Desenho das Estratégias formadas Durante o Ciclo de Vida da Empresa**

Antes de 2001, a empresa nunca passara por um planejamento estratégico formalizado. As estratégias da empresa eram formadas pelo conselho que se formara em 1999, juntamente com a participação do Bernardino (atual diretor de RH) e de outros gerentes, eventualmente.

A Rede imperatriz se baseava em outros parâmetros, diferentes dos atuais. Os gestores viam o mercado do supermercado como um só, atendendo o mercado mais humilde em Santo Amaro da Imperatriz, São José e Florianópolis, a partir de 1986, quando foi montada a primeira loja na cidade. Nesta fase da empresa, a gestão era toda realizada somente pelos irmãos e cabia ao consenso do grupo tomar as decisões estratégicas. Desde o início, a personalidade do fundador (Vidal Procópio Lohn) era de incentivar que seus filhos tomassem as decisões sobre a empresa, mas sempre com o seu aval na tomada de decisão. A empresa foi guiada pela premissa de crescer, o que, para o fundador, significava gerar empregos antes de gerar lucro. O vice-presidente enfatiza, “nossas estratégias sempre seguiram este ritmo”.

Mas nessa época, com o pai vivo e até o ano de 2001, os critérios para se tomar as decisões eram muito intuitivos, a empresa não explorava um padrão de qualidade bem definido e sem uma padronização coerente com “a cara da Rede”. Bernardino José da Silva comenta,

a prova disso é que se fizemos uma análise das nossas lojas, verificamos que cada uma era montada de forma distinta, considerando a disponibilidade financeira e tendências de cada momento. Pois nunca trabalhamos com um orçamento definido para abrir novas lojas.

Esta ausência de padronização nas lojas foi reflexo de uma administração preocupada com o curto-prazo na realização das tarefas da empresa e no resultado operacional. As preocupações com o futuro da empresa, no entanto, sempre foram a tônica das discussões

quinzenais realizadas pela diretoria até os dias atuais. O que se tinha por certo era o momento e a disponibilidade financeira para agir com as informações que se tinha ao alcance.

Um exemplo desta sistemática de planejar a curto prazo foi a loja do Shopping Beiramar, em Florianópolis. No início de 1993, cerca de dez meses antes da sua inauguração, o Shopping havia feito a proposta para outras grandes Redes supermercadistas da região, mas todas recusaram o ponto de venda.

Quando a cúpula do Imperatriz finalmente optou por criar uma loja no ponto proposto, aproveitando a oportunidade, de fato criaram uma estratégia emergente, considerando a forma como esta surgiu.

Um grande debate se formou entre os sócios-diretores pelo padrão de qualidade a ser adotado. Como não tinham o *know-how* de se trabalhar em Shopping Center ou de atender às exigências de consumidores classe A, optaram pela estratégia do *benchmarking* de outras redes, como a Rede Real de Supermercados.

As discussões sobre a loja, o atendimento, o sistema gerencial e de controle de estoque, tudo levou um grande tempo de discussão, mas a preparação da equipe da loja e sua construção ocorreram na metade do tempo investido pela direção no modelo de loja a ser seguido.

O Fato é que este conhecimento adquirido com a experiência foi replicado em algumas outras lojas da Rede, como na do Shopping Itaguaçu, quase dez anos mais tarde. Porém, o que foi replicado não foi necessariamente padronizado pela rede, até recentemente, em 2006. Muitas filiais da empresa não foram submetidas às mudanças na padronagem do negócio ou mesmo não obtiveram o resultado em atendimento esperado, como no caso da loja do Centro de Rio do Sul. Contudo a própria loja do Beiramar sofreu pelo menos três *upgrades* de sistemas, *leiaute* e remodelagem da estrutura física de atendimento ou *check-out*.

O que foi replicado em termos de conhecimento e experiência diz respeito ao descarte dos insucessos e a atualização do conceito de sucesso da loja. Como insucesso tem-se pelos entrevistados da direção, alguns sistemas falhos de atendimento, o padrão das gôndolas, que teve que ser trocado após a compra e instalação na loja e muitas linhas de produtos que não atendiam às necessidades dos clientes. Esta percepção sobre os problemas somente se fez presente quando a análise pontual sobre os relatórios das lojas passaram a ser a tônica do problema da empresa.

Apenas em 2003 a solução (quanto à análise detalhada de processos) foi adequadamente aceita pela gestão, quando foram inseridas as análises de margem de contribuição dos produtos e outros dados gerenciais já citados.



Durante a história do Imperatriz, o foco das estratégias adotadas pela cúpula da empresa dependia da forma como os seus dirigentes estavam preparados para enfrentar as vicissitudes do negócio e da velocidade com que acompanhavam a concorrência e as consequentes exigências do mercado. Durante as entrevistas com a direção da empresa, várias linhas estratégicas foram citadas ao longo do seu ciclo de vida. O que os dirigentes chamam de foco, está descrito no quadro 10.

<b>FOCO DA ESTRATÉGIA</b>	<b>PERÍODOS DO CICLO DE VIDA</b>
<i>Estratégia em custos</i>	primeiro, segundo, terceiro e quarto
Estratégia em crescimento local	primeiro
Estratégia em crescimento regional (microrregião)	segundo, terceiro, quarto e quinto
Estratégia em marketing (orçamento de marketing adotado a partir de 1985)	primeiro ao sexto
Estratégia de atendimento ao público de classe C e D	primeiro ao sexto
Estratégia de gestão familiar por governança corporativa	terceiro ao sexto
Estratégia em automação dos processos do supermercado	quarto ao sexto
Estratégia de atendimento ao público de classe A e B	quarto ao sexto
Estratégia em profissionalização do staff	quinto e sexto
Estratégia em controle dos processos internos	quinto e sexto
Estratégia com foco em resultados (ROI)	sexto

Quadro 10: Foco das estratégias por períodos do ciclo de vida da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor – dados primários

Partindo dos primórdios da empresa, na época em que o Vidal Procópio Lohn era vivo e participava da gestão, a empresa, sem nenhum formalismo em processo, inicia suas operações adotando o foco da estratégia em custos. A retórica em volta da estratégia em custos é que formou a imagem da empresa, uma vez a caracterização das lojas da Rede tinha conotações de simplicidade no leiaute e atendiam ao público de periferia. Bernardino José da Silva lembra que nesta época ápice central do comércio era Florianópolis, no seu Centro. “Os municípios vizinhos eram considerados periféricos, com um mercado mais dividido”, relembra.

Este foco foi a tônica estratégica da empresa entre a primeira e quarta fase da empresa, sendo ampliado (mas nunca totalmente descartado) a partir do lançamento da loja Beiramar. Nestes períodos e também no quinto, o Imperatriz optou pelo crescimento local, expandindo e montando filiais nos municípios vizinhos de Santo Amaro, em que

oportunidades referentes à localização vista como estratégica de terrenos pela família gestora, deram o impulso para o negócio se instalar nos municípios de Palhoça e São José e Florianópolis, mas até o terceiro período sempre adotando pontos periféricos nos grandes centros, ou centrais nas pequenas cidades.

Foi a partir do período quatro do ciclo de vida que o Imperatriz optou por se instalar na região Serrana de Rio do Sul, saindo do litoral Catarinense (o qual ampliou a sua área de influência ao instalar lojas em Imbituba e Balneário Camboriú).

No final do primeiro período da empresa o setor de marketing foi criado mediante uma conversa informal de Vidal Lohn Filho e seu pai. A partir deste momento, pequenas ações de marketing em mídia de rádio foram evoluindo para as mídias televisão e jornal e posteriormente encartes, *bussdoor*, *outdoor* e revistas especializadas. As estratégias em marketing sempre tiveram o objetivo de atrair os clientes pelo seu perfil de consumo, mesmo antes do conceito de segmentação de mercado ser um fator compreendido pelos sócios da empresa.

Mas foi a partir de 1990, no terceiro período da empresa, que a organização familiar passou a gerar resultados positivos na gestão da Rede. A organização do conselho administrativo e familiar ajudou a dar foco às ações, mesmo que tímida, abrindo a oportunidade para investimentos em qualificação e profissionalismo na administração, principalmente no quinto e sexto períodos.

Com a loja Beiramar, processos automatizados foram formalizados na gestão da filial, sendo que receberam diversos upgrades e revisões posteriores. Esta estratégia ajudou a gestão a redefinir processos internos e o posicionamento da marca, junto ao público recém-atingido de consumidores de classe social mais abastada, a partir do quarto período.

Por último, a necessidade e atuação da gestão em direcionar esforços para controlar a eficiência dos processos das suas lojas, junto ao olhar administrativo para resultados e, portanto, eficácia das ações planejadas marcaram os períodos cinco e seis no ciclo de vida da empresa. Como prova desta preocupação, recentemente, a partir de 2006, foram instalados os departamentos de prevenção de perdas e orientação de consumo, que, em última análise, têm a função de fiscalizar a empresa orientando a prevenção de quaisquer tipos de prejuízo ou desperdício, bem como de furtos e mau uso do patrimônio do Supermercado.

A Rede Imperatriz tem uma grande preocupação com o resultado das suas ações (dos colaboradores da rede), no sentido de cumprir os objetivos da empresa de forma que resulte em lucro, mas de forma que haja crescimento. Nas palavras de João Batista,

para nós (gestores) não é possível crescer e continuar crescendo sem investir nas pessoas. O lucro é quando nossos colaboradores dão resultado, fazem acontecer ações que acabam gerando agilidade na satisfação do cliente. Lucro é a consequência de boas ações das pessoas que estão na casa. Mas para sabermos isso, estamos apostando no maior e melhor controle possível dos nossos processos internos. Isso inclui avaliar frequentemente o desempenho das equipes.

Para Bernardino José da Silva, o lucro da empresa hoje está atrelado a processo e controle de atividades. Para o Diretor de Recursos Humanos a prova da preocupação com o resultado operacional da empresa no empenho e poderes direcionados aos setores de prevenção de perdas e de orientação de consumo, tanto quanto no treinamento aprendido das tarefas na operação da empresa.

Um exemplo por ele expressado é a qualidade da padaria das lojas do Imperatriz, as quais sofriam com uma diferença perceptível da qualidade do pão de trigo. Simplesmente algumas lojas tinham pães de excelente qualidade, enquanto outras amargavam reclamações constantes dos clientes. O problema foi identificado e estava no treinamento dos padeiros e na percepção do gerente da padaria, que ordenava ao padeiro para usar menos farinha na mistura dos pães, ou farinha de qualidade inferior. A solução foi a criação de um padrão de excelência para todas as padarias da Rede, onde cada padeiro tem que passar por todas as fases do processo de fazer o pão, até ser aprovado no padrão de excelência.

O exemplo da qualidade das padarias é típico dos problemas gerenciais que a empresa enfrenta e vem enfrentando ao longo de seu ciclo de vida. De fato, a direção da empresa sempre se deparou com o dilema de “ordens não cumpridas” ou mal interpretadas pelos funcionários da casa, quando não há um parâmetro de qualidade ou supervisão da tarefa.

Para o diretor de expansão da Rede, Vidal Lohn Filho, os dirigentes têm autonomia praticamente total para tomar as decisões de estratégia da empresa. Essa autonomia, porém, se restringe a deliberações do corpo diretor e também do conselho de acionistas, quando envolve questões de propriedade da empresa e da família. Ele enfatiza,

muitas vezes tudo é tratado de uma vez só, ou seja, sem passar pelo conselho, uma vez que a diretoria e os acionistas são praticamente os mesmos, com exceção do Sr. Bernardino, que não é membro da família, mas é diretor da empresa, e portanto não faz parte do conselho de acionistas.

Vidal Filho também relaciona os problemas de comunicação com a falta de autonomia que os setores da empresa tinham com a direção. Ele comenta que, até o falecimento do patriarca da família, estes problemas não eram comuns, mesmo com vários funcionários espalhados nas quatro lojas da Rede na primeira fase do seu ciclo de vida. Nas suas palavras,

com os problemas deflagrados com a sucessão, na entrada de muitos irmãos na sociedade e junto com a gestão, estes problemas se agravaram porque todos estavam preocupados com os problemas familiares ou de outros negócios paralelos ao Imperatriz. Era isso que se discutia nas reuniões.

Após a cisão da sociedade, a ênfase da direção em solucionar os problemas de comunicação da empresa fez com que cada área tivesse autonomia para criar estratégias de melhoria para a empresa, desde que estivessem sob o conhecimento e supervisão de um dos diretores. Estes é que reportavam os resultados aos demais nas reuniões quinzenais da direção da empresa.

Foi somente no quinto período do ciclo de vida da empresa que a sistemática de decisão evoluiu para uma autonomia mais eficaz dos setores. Nesta fase a operação da empresa já processa em seu cotidiano uma série de rotinas de padrão de qualidade. Neste sentido o Setor de Recursos Humanos, sob o comando de Bernardino José da Silva, aponta soluções de reciclagem e *turnover* de pessoal nas funções operacionais de loja e setores administrativos, de forma a reduzir o retrabalho e melhorar o desempenho dos colaboradores da empresa como um todo.

Neste momento, portanto, a cúpula da empresa delegou a liberdade para a inovação nos diferentes setores da empresa, desde que exista nas estratégias de cada setor uma consonância com os objetivos e valores da organização. Para João Batista Vidal, essa evolução “é um fruto colhido com o suor de uma equipe que conhece em profundidade a história da casa”.

Júlio Cesar Lohn reforça esta questão ao afirmar que ao receberem uma liberdade maior para criar idéias e implementá-las, os colaboradores se sentem mais motivados e rendem mais, o ambiente de trabalho melhora, “e uma das grandes vantagens competitivas da empresa se perpetua, que é a cordialidade no nosso atendimento”.

Essa liberdade de expressão somente foi possível de ser atingida na gestão da empresa, porque num determinado estágio definido entre os anos de 2001 e 2002, a formalização da cartilha do negócio da empresa (ver quadro 07), se concretizou com sucesso.

A Rede imperatriz formalizou a sua missão de empresa, visão e seus valores somente em 2001. Porém estes valores são tidos como os mesmos, desde o princípio do Supermercado, ver quadro 06.

A direção da rede, formada pelos sócios, tem autonomia para decidir as estratégias, mas os diretores e gerentes envolvidos com as equipes dos setores de recursos humanos, comercial, que é responsável pelo setor de compras, bem como o marketing e o financeiro, têm suficiente autonomia na maioria dos casos, para definir o curso das ações estratégicas, ou seja, a forma como estas estratégias serão melhor implementadas. A direção exige apenas o total comprometimento com estas ações traçadas e, portanto, tem conhecimento e permitem que se trabalhe desta forma.

No passado, antes de 2001, e principalmente antes de 1989, quando houve a cisão da sociedade, não havia este grau de formalização e muito menos de delegação ou autonomia. A direção tomava as decisões estratégicas e permanecia na sua supervisão na hora de implementar, muitas vezes, abandonando a idéia inicial se alguma coisa desse errada. Avaliações muito empíricas decidiam o curso das ações estratégicas.

#### **4.5.3 A Formação do Processo Estratégico da Rede Imperatriz**

Com o modelo “aprendido” pela organização a partir do planejamento estratégico da empresa em 2001, a empresa passa a ter uma gestão menos intuitiva, começa a gerenciar as estratégias definindo problemas formalmente, embora nem sempre a solução ou alternativas possíveis de solução, as equipes de cada área que criam e apontam com precisão.

O fato é que as estratégias não foram adotadas na mesma proporção em que foram concebidas. O que resultou disso foi uma cultura estratégica para a empresa. Isso ocorreu porque a forma como tudo foi discutido ajudou a formar uma sistemática de se discutir as questões da empresa. Tanto daquelas estratégias de longo prazo, como a mudança de posicionamento da marca, como das questões operacionais ligadas ao cotidiano da operação dos Supermercados. Nas palavras de Bernardino José da Siva,

como consequência, todos os anos, normalmente no início do ano, tem reuniões onde definimos exatamente as ações que serão aplicadas naquele ano, conforme as atribuições de cada área e departamento. As áreas de marketing e Comercial (que é responsável pelas compras do supermercado, e, portanto lida diretamente com fornecedores, bem como com o operacional das lojas), representadas pelos seus diretores são as mais atuantes neste sentido, isso acontece porque a empresa hoje é muito orientada para o mercado, para o consumidor e para as novas tendências do setor supermercadista.

Com a preocupação com um padrão elevado de qualidade, o setor comercial exerce grande influência sobre o orçamento anual da Rede. A resultante destas ações faz com que a empresa seja vista como um Supermercado com produtos de qualidade. Mas mesmo que este posicionamento desejável seja percebido pela cúpula, o novo “modelo” de pensamento estratégico faz com que o próprio setor de marketing desenvolva em 2003, e, consecutivamente, em 2005 e 2007, pesquisas para avaliar o posicionamento da marca e percepção do público consumidor dos seus Supermercados. O resultado endossa a visão de empresa de qualidade.

Assim, tem-se uma linha-mestra ditada principalmente por estes setores, mas a diretoria está sempre viajando para explorar novos conceitos de lojas e serviços no Brasil e em várias partes do mundo, como nos EUA. Quando uma idéia nova ou uma situação é vista no mercado, pode influenciar uma decisão já tomada no plano anual, desde que seja consenso da maioria dos diretores, em reunião da diretoria ou, dependendo do caso, reunião do conselho de acionistas (quando envolve interesses externos aos do supermercado, mas comuns aos acionistas).

No que tange à forma como a empresa desenvolve suas estratégias, as diferentes áreas das empresas, sendo estas a Comercial, Recursos Humanos, Financeira, Marketing, possuem autonomia para priorizar suas ideias em termos de estratégias a serem implementadas durante o ano. Normalmente a direção faz uma ou mais reuniões para discutir estas estratégias no que diz respeito a investimentos, prazos, prioridades com que as ações devem acontecer e de quem será a competência para sua execução. Dessa forma, cada área é responsável pelo repasse à diretoria, do que seriam informações para a tomada de decisão referente à formação das estratégias da empresa.

À medida em que os meses vão passando, estas estratégias são acompanhadas pela diretoria através do setor competente. As gerências do setor repassam relatórios ou mesmo pareceres por email ou dependendo, assinados para o diretor da área, que comunica o andamento nas reuniões quinzenais de diretoria da Rede Imperatriz.

O processo específico para a tomada de decisão estratégica da Rede Imperatriz e desenvolvimento das estratégias não parte de um início propriamente, mas acontece com base na bagagem de conhecimento que a gestão tem do negócio, junto com toda a análise das prioridades de ações que a empresa deve tomar. Nas palavras de Bernardino José da Silva,

a soma desse conhecimento do que a empresa é, do que já viveu como empresa, do que precisa para crescer, junto com os dados pontuais de nossas lojas, de nossas pessoas, de nossos clientes, é entendido de forma rotineira na direção da empresa. Dessa forma estamos sempre traçando estratégias, mas tentamos fazer isso com um entendimento consensual, de todos os responsáveis. Neste caso, se existem dúvidas, pedimos mais informações as nossas gerências, sendo que muitas vezes nós mesmos (diretores) vamos atrás dessa informação num setor ou em uma de nossas lojas ou mesmo fora delas.

Este é um ponto importante, entendido pela cúpula, para que as estratégias estejam em consonância com as verdadeiras necessidades da empresa. Foi em meados de 1993 que os diretores e o presidente passam a viajar pelo Brasil e também exterior, para visitar e conhecer outras redes de supermercados a fim de estabelecer sinergias e construir cadeias de valor.

As parcerias no atacado, formadas principalmente pela Rede Brasil de Supermercados, da qual o Imperatriz faz parte, abrem suas portas e vice-versa, onde são observados processos, capacitação das lideranças de loja, bem como são analisadas as novas tendências que podem ser replicadas e melhoradas nas lojas da Rede. Porém, muitas destas novidades, na visão de Bernardino José da Silva, “não estão ao alcance ou não se aplicam à realidade em que vivemos no Brasil ou mesmo na nossa região” (Santa Catarina). Para Vidal Filho, “esta troca de experiências do setor é importante, nos ajuda a crescer como empresa, acredito que ajude as outras redes também”.

O conhecimento aprimorado é repassado sob a forma de discussão de equipes nas áreas da empresa e em alguns casos, sob a forma de material técnico nas reuniões da diretoria do Imperatriz. Quando existe um consenso sobre a importância de processo novo, ou mesmo um leiaute mais atraente ou ergonômico, como no caso de um *check-out*, por exemplo, um responsável técnico ou uma equipe é enviada para o Supermercado parceiro da Rede externa e adaptar essa novidade. João Batista comenta

muitas vezes simplesmente contratamos os serviços de terceiros, que são controlados pelo setor que tiver maior afinidade ou aplicação direta com o serviço. Normalmente isso acontece com o setor de compras.

A discussão das estratégias de curto até longo prazo, portanto, passam por um processo em grande parte formalizado, muito próximo de um ritual da organização, onde os atores são formados pelas equipes responsáveis por cada setor, que repassam as idéias à cúpula ou diretoria da empresa, a qual decide a melhor opção com o aval de quem será o responsável por sua implementação.

O processo específico de tomada de decisão estratégica da Rede Imperatriz, considerando os períodos cinco e seis, entre os anos de 2001 e 2008, passa normalmente pelos seguintes passos, e refere-se somente a este período em questão, ignorando a forma dos anos anteriores, devido a falta de formalização de um processo de tomada de decisão estratégica, conforme explicado anteriormente neste trabalho. Assim:

1. A compreensão de um problema estratégico, relacionado aos objetivos da empresa, por parte da direção.
2. A busca por soluções, em consonância com os objetivos da organização, partindo de uma análise das competências internas (dos colaboradores, do conhecimento presente na empresa) e se necessário, por competências externas à Rede, junto a parceiros ou terceiros.
3. Uma análise criteriosa das alternativas para sanar o problema, partindo das soluções internas, junto aos colaboradores da casa, e se necessário, buscando alternativas externas, junto a parceiros ou outros fornecedores de serviços.
4. A escolha da melhor alternativa para a solução do problema, independente do custo ou do prazo, seguido por outra escolha mais criteriosa.
5. A escolha da melhor alternativa, considerando o menor custo e prazo de execução, mas tendo como premissa de escolha, a solução com maiores garantias de sucesso em sua implementação.
6. O consenso sobre a solução por parte da diretoria, partindo do aval para a sua implementação e delegação da responsabilidade para o setor de maior afinidade com o problema estratégico.
7. A avaliação da implementação da solução, observando seu andamento e seus resultados, analisados sob o aspecto do retorno financeiro, das dificuldades e facilidades de implementação e de indicadores de satisfação.

Constantemente novas situações influenciam o planejamento da estratégia inicial, podendo mudar a sua execução ou continuidade. Isso ocorre porque o setor supermercadista é muito competitivo (ROJO, 1998), existe muito investimento na construção de lojas, em mercadorias, em equipamentos e pessoal. Apesar de toda a logística de uma Rede precisar de



muito planejamento, a assertividade nos estágios de sua execução é crucial para o seu sucesso (da ação estratégica).

Sob esta retórica, o estilo de gestão da Rede Imperatriz é centralizado, onde a direção analisa as estratégias da empresa e determina quem implementa. Assim, a forma como esta percebe os problemas e formaliza as soluções é crucial para a escolha de alternativas estratégicas. Este é primeiro passo para a tomada de decisão estratégica da Rede.

O segundo passo normalmente adotado para a tomada de decisão diz respeito à delegação da solução para o problema. Neste momento é verificado pelos diretores se apostam na competência das equipes internas formadas pelos colaboradores de cada setor, ou se é necessário ajuda externa, normalmente ligada a um setor correlato do Imperatriz, porém de outra Rede Supermercadista parceira da empresa.

Determinados os atores que detêm a competência para a delegação da execução da estratégia, é feita uma escolha das alternativas estratégicas no terceiro estágio, baseado neste conhecimento que os colaboradores ou atores externos têm do problema. Neste sentido, a decisão considerada mais assertiva é aquela em que os parceiros responsáveis pela solução têm mais afinidade e competência, assim como têm a maior chance de solucionar o problema.

No quarto estágio existe uma votação pela melhor alternativa de solução estratégica por parte da direção. A unanimidade é um fator importante nos casos mais críticos, como por exemplo, na hora de se decidir por abrir ou fechar uma filial da empresa. Neste estágio é primeiro considerado a melhor alternativa, independente dos custos para sua implementação.

No quinto estágio a escolha da melhor alternativa estratégica passa por uma breve análise de custeio. Neste ponto são comparados os custos das melhores alternativas encontradas. A que melhor atender à necessidade com o menor custo de implantação é a alternativa estratégica escolhida.

A cúpula da empresa então, delega a implementação da estratégia para o setor da empresa que tem a maior afinidade com o problema. A solução estratégica e os passos para sua execução ficam a encargo da equipe do setor, que responde diretamente ao diretor da área.

No último estágio, o Diretor da área acompanha a execução da estratégia pessoalmente ou em muitos casos, conforme a sua disponibilidade, delegando o acompanhamento para a assessoria direta da área, que lhe repassa relatórios frequentes. Esta frequência não é determinada e depende das tarefas. O diretor repassa o andamento para os demais membros da direção que decidem se o andamento da implantação está satisfatório, intervindo quando necessário.

O processo de tomada de decisão estratégica da Rede Imperatriz, portanto, obedece a uma sistemática de aplicação que, na opinião dos sócios entrevistados, vem funcionando com sucesso. Porém, esta forma deliberada de criação das estratégias não são executadas na íntegra em todos os momentos decisivos da empresa. A direção ainda atua de forma centralizadora, mesmo quando confia aos setores a decisões de como implementar uma determinada estratégia.

A comunicação com os setores é vista, portanto, como um fator crítico para o sucesso das estratégias, uma vez que a forma que os colaboradores enxergam e analisam os problemas interfere diretamente na solução do problema estratégico.

Existe neste ponto da análise, uma grande colaboração de informações entre a cúpula, gerências e pessoal dos departamentos da empresa. Nas entrevistas, todos os diretores participantes da pesquisa afirmaram que todos os colaboradores envolvidos no processo de criação das estratégias são grandes conhecedores da história da Rede, compartilham seus valores e conhecem as forças e necessidades da empresa. Isso facilita muito o entendimento sobre uma situação nova, um problema, mesmo quando uma estratégia de sucesso é repetida.

Mas lidar com novas estratégias é um exercício constante de aprendizado. É preciso muita discussão e análise para se chegar a um consenso entre os colaboradores envolvidos. No meio Supermercadista, segundo João Batista, lidar com o novo sempre envolve riscos, porque novas estratégias envolvem novos esforços, gera desperdícios se a sua aplicação não for realizada corretamente,

mas chegamos num estágio da nossa gestão, que não temos medo de errar, é preciso tentar e conseguir o resultado. Nesse momento isso é muito importante. É vital reduzir o desperdício e controlar os processos de perto. Mas é vital tentar o novo. A gestão do Imperatriz entende dessa forma.

Em relação às estratégias da empresa, além do conselho diretor que participa das reuniões, muitas vezes são envolvidos outros atores, como a assessoria comercial, a gerência de marketing e de recursos humanos ou financeira. Bernardino José da Silva revela,

envolvemos na elaboração das estratégias os assessores ou gerentes de loja apenas quando necessário, ou seja, quando a estratégia para ser traçada necessita de informações ou do aval que quem realmente vai implementá-la.

Mas quanto às estratégias de cada setor, a diretoria apenas determina o que deve ser feito, o como deve ser feito é responsabilidade do setor competente ao qual foi delegada a ação estratégica.

Um exemplo pode ser dado referente ao setor comercial. À direção comercial, estão subordinadas as gerências de compras e logística. Muitas estratégias da Rede dizem respeito à logística, a forma de distribuir as mercadorias, ou a um padrão de qualidade dos alimentos e mercadorias sob os quais a direção entende que devem ser de primeira linha ou qualidade superior. Estes são os valores da gestão, e dessa forma não abrem mão. Ao perceberem um problema de qualidade, a direção analisa o problema sob o enfoque da gerência de compras, que repassa a situação e alternativas para sua solução. A direção determina a ação avalia os resultados, cobrando da respectiva gerência.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A premissa geral deste estudo tem como seu objetivo a análise do processo estratégico do Supermercado Imperatriz ao longo do seu ciclo de vida e suas implicações em decorrência da existência da família na gestão do negócio. Sob a ótica teórica de Davis et al (1997), este estudo permeia a análise das relações de empresas familiares com base na evolução tridimensional de família, empresa e propriedade, ocorrida na história da empresa.

Este estudo de caso cumpre o seu objetivo ao identificar as mudanças estratégicas ocorridas na empresa ao longo da sua história, analisando o seu processo estratégico de formação e formulação das estratégias e identificando os momentos críticos e movimentos sucessórios ao longo do seu ciclo de vida, juntamente com a análise de valores, estrutura, sistemas e processos, estilo de gestão e habilidades e competências vividas na empresa.

A observação por parte da pesquisa *in loco* via entrevista pessoal com os sócios da empresa serviu de base para as análises descritas neste trabalho, as quais remetem à construção temporal de seis períodos distintos na história da Rede Imperatriz, desde a sua inauguração em 1974 até este ano de 2008. Em consonância com estas mudanças na organização, estão as questões tidas como estratégicas pelos seus dirigentes, da estrutura familiar na gestão e da propriedade do negócio, bem como da forma como o processo de criação das estratégias é desenvolvido passando da forma intuitiva de formação nos primeiros períodos para uma forma sistematizada e formalizada nos últimos períodos do seu ciclo de vida.

No cumprimento dos objetivos específicos, verifica-se que cada um dos seis períodos identificados representa mudanças tidas como críticas pelos sócios-diretores da empresa. Porém, apenas em dois momentos são identificados movimentos sucessórios na sua história. O primeiro movimento sucessório diz respeito a momentos antes do falecimento do fundador, em 1985, onde seu primogênito, Tiago Vidal, começava a exercer informalmente, por consentimento de seu pai, a presidência da empresa. O segundo movimento sucessório ocorreu cerca de quatro anos após este fato, quando a sociedade de irmãos sofre uma cisão, modificando a estrutura de propriedade da empresa e alterando a formação da direção e, consecutivamente, da gestão do negócio.

Em ambos os momentos citados, a presidência da empresa permanece a mesma, ocupada por Tiago Vidal, mas a forma como a passagem do patriarca da família influenciou o andamento da gestão, bem como ocorreu a cisão de irmãos na sociedade é que marcou as

mudanças significativas na forma de se conduzir o negócio, e, conseqüentemente, da concepção de suas estratégias.

Estes dois momentos são tidos como críticos e, portanto, marcam a passagem do primeiro para o segundo período em 1995 (falecimento do fundador), bem como do segundo para o terceiro período em 1989 (cisão da sociedade e mudança na direção).

Um ponto da análise que pode ser considerado muito importante é a forma como não houve uma sucessão formalizada da primeira para a segunda geração. De fato, os filhos de Vidal Procópio Lohn analisam a gestão do pai como descentralizadora, o qual valorizava as atitudes de decisão dos filhos e incentivava-os a que assumissem o negócio como sendo deles. Trazia em seu estilo a informalidade no tratamento com as pessoas e humildade com todos os que trabalhava. Ao incentivar os filhos a trabalhar na empresa da família, ensinava-os a agir com parcimônia e respeito ao próximo, marcando a atitude conservadora na gestão da empresa. Assim, a ênfase na informalidade e na atitude de liderança de seus filhos, fez com que Vidal Procópio passasse aos poucos a liderança da empresa a Tiago, sem uma alteração formalizada.

Outro ponto de destaque na análise da influência da família e da propriedade no negócio é o fato de que os filhos (dez dos onze) passam a integralizar sua participação no contrato social da Rede de Supermercado após a morte do pai. Porém, mesmo trabalhando na empresa, todos passam a influenciar nas decisões da gestão do negócio, influenciando negativamente no desempenho financeiro da empresa. A discussão da solução levou a decisão consensual da cisão da sociedade de irmãos em 1989. A saída da sociedade representou, conseqüentemente, a saída da administração da empresa, o que, na análise dos três círculos de Davis et al (1997), representa a influência da família na gestão do negócio, mantendo estes dois círculos (família e empresa) praticamente sobrepostos, com alto grau de influência da família na gestão.

O terceiro período do ciclo de vida marca a reorganização da empresa com os seis sócios remanescentes no seu comando. Nesta fase o presidente e diretores da empresa, todos formados pela família fundadora e sócia da empresa, mudam a estratégia de gestão e optam por investir na estruturação do setor de Recursos Humanos, na qualificação do staff e aquisição de talentos capazes de lidar com as mudanças do mercado supermercadista, que se tornava mais competitivo. Nesta fase a empresa passa a se preparar para assumir uma postura inovadora no início da fase seguinte.

No quarto período do ciclo de vida da Rede Imperatriz, uma oportunidade de mercado permite a criação e execução de uma estratégia emergente para a empresa que seria

vista pela cúpula como o grande divisor de águas da empresa. A loja vinte e quatro horas do Shopping Beiramar em Florianópolis, é criada pela Rede Imperatriz para atender a um público distinto do perfil de cliente até então atingido. O padrão classe A da loja, incluindo seu leiaute, a orientação da liderança de loja e seu atendimento sempre aberto ao público formaram um modelo de loja para a empresa, que foi parcialmente replicado nas demais lojas da Rede. Este período retrata o maior crescimento em número de lojas para a empresa (mas não em resultado operacional).

No quinto período do seu ciclo de vida, o Imperatriz volta sua atenção para a orientação de um planejamento estratégico formalizado, realizado por um outsider da organização. A formalização de uma sistemática processual do planejamento permitiu que a gestão da empresa passasse a vivenciar posteriormente uma atitude de pensamento estratégico.

Neste ponto, é importante ressaltar que, a empresa, ao implementar um planejamento estratégico, passa por um processo de revisão de conceitos e do próprio negócio da empresa, projetando ações e resultados no futuro e prevendo a forma de atingir estes resultados. A formalização dos valores da empresa (sempre direcionado às pessoas em primeiro lugar), da missão e visão na cartilha do negócio da Rede Imperatriz, retrata com fidelidade a orientação estratégica formal deste período.

Assim, as estratégias são formalizadas, normalmente colocadas num documento escrito, contendo a participação dos integrantes da empresa. Mas o sucesso de sua implementação, quando viável, é consequência do pensamento estratégico que se forma nas pessoas que estão engajadas na criação e execução das estratégias traçadas.

A participação neste processo de criação e na conduta de prática das ações estratégicas forma um modelo mental para as pessoas da organização. Este modelo mental se forma na medida em que os objetivos estratégicos estão claros e os processos da empresa estão intimamente orientados para os resultados estratégicos. O pensamento estratégico, portanto, é consequência de um planejamento estratégico bem feito e, principalmente, bem aplicado, formado no processo estratégico.

A Rede de Supermercado Imperatriz denota, em sua atual posição de mercado e estrutura de negócio, um alto envolvimento com este processo de pensamento estratégico por parte de seus dirigentes. Estes, ainda formados principalmente pela família fundadora e proprietária da Rede, percebem o negócio como em processo de transição para uma gestão mais profissionalizada.

No sexto período do seu ciclo de vida, a busca por resultados financeiros positivos é uma das prioridades estratégicas do Supermercado, mesmo que, com ampla percepção de que as exigências do mercado consumidor e concorrente vão ao encontro de pesados investimentos em padronização das lojas, serviços de qualidade percebida e produtos impecáveis de qualquer ordem. A premissa adotada desde a fundação do primeiro Supermercado Imperatriz, de que o seu maior patrimônio são as pessoas que fazem parte de sua staff, permanece e tenta ser mantida e amplamente divulgada a todos os colaboradores dentro da Rede Imperatriz.

Os valores da empresa, portanto, são conscientes no processo de aprendizado organizacional de seus colaboradores, num sentido top-down, difundido por seus fundadores, diretores e sócios em todos os níveis hierárquicos da organização. Estes valores, juntamente com a premissa de resultados positivos, têm guiado as ações estratégicas da Rede em seu nível mais amplo ao específico. Sua formação estratégica até o momento é reflexo de um pensamento voltado para a qualidade da Empresa num sentido amplo, com resultado e parcimônia financeira. Não reflete, portanto, o significado de crescimento estrutural de número de lojas, estoques, pessoas ou equipamentos, mas de uma identidade de qualidade, preço baixo e excepcional atendimento.

A estratégia recente de reduzir o número de 19 para 17 lojas, em 2008, denota essa busca por resultado financeiro aliado à percepção da qualidade. Os investimentos em pesquisas de mercado e de pesquisas de clima organizacional também expressam a busca incessante da direção em controlar informações que são consideradas valiosas para a tomada de decisão gerencial.

A formação do processo estratégico da empresa passa por uma série de mudanças ao longo da história da empresa. À medida em que a direção formada pela família permanece praticamente intacta no comando, quase todas as etapas do seu ciclo de vida, a gestão passa a adquirir um grau de maturidade na medida em que as experiências de liderança vão acontecendo. Este processo é crucial para determinar a mudança de um processo intuitivo de se criar estratégias para um processo formalizado a partir do quinto estágio do ciclo de vida.

A percepção de um processo estratégico formal por parte da direção da empresa revela o comprometimento com a busca por controle de resultados, consequência do processo de profissionalização da staff e dos sócios. No processo de criação das estratégias da empresa, todos os setores e departamentos fiscalizados pela direção passam a ser atores nas etapas ou estágios identificados no processo estratégico.

A direção da Rede percebe alguns setores como sendo mais atuantes no processo estratégico que outros, como os setores de Recursos Humanos, Comercial e Marketing. A busca da direção da empresa por informações estratégicas que possam ser usadas no cotidiano da empresa pode ser representada pela recente criação de dois setores estratégicos que são desvinculados da maior parte do organograma da empresa, os quais respondem diretamente ao vice-presidente da Rede Imperatriz. O objetivo destes setores está em filtrar informações em tempo real que possam servir de medida para reduzir custos, bem como reduzir desperdício de materiais, mercadorias, tempo de processos no trâmite interno da empresa no processo de armazenagem e reposição das gôndolas, até o controle de furtos de mercadorias, de fluxo de pessoas e da qualidade do atendimento interno das lojas.

Como consequência deste estudo, é possível delinear que a maturidade dos gestores familiares em busca do resultado orientado aos objetivos da empresa permitiu a criação de um processo de formação de tomada de decisão estratégica através da formalização de um planejamento estratégico, cuja influência se revela indiretamente na gestão.



## REFERÊNCIAS

- ABRAS, **Associação brasileira de supermercados**. Disponível em: <www.abrasnet.com.br>. Acesso em 05 de maio de 2008.
- ACKOFF, R. L. **Planejamento de pesquisa social**. São Paulo: EPU, 1975.
- ADAM, E. E.; SWAMIDASS, P. M. Assessing Operations Management from a Strategic Perspective. **Journal of Management**, v. 15, n. 2. p. 181-203, 1989.
- ALDAY, H. E. C. O Planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, v. 3, n. 2, p. 9-16, 2000.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ARGYRIS, C. **On organizational learning**. Oxford: Blackwell, 1993.
- BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v.1 n.2, p.110-113, 2005.
- BARNEY, J. The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects, **Journal of Management**, v. 17, p. 97-117, 1991.
- BERNARDI, M. A. Pai nobre, filho pobre? Nem sempre. **Revista Exame**, ano 27, n. 583, 10 ed., 10 de maio, 1995.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.
- BRUYNE, P. HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 464 p.
- CAMARGOS, M. A. de; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo: v. 10, n. 1, jan/mar. 2003.
- CASTELS, M. **A sociedade em Rede**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

CATELLI, A. et al. (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1997.

CESARINO JUNIOR, A. F. et al. **A ética nos grupos: contribuição ao psicodrama**. São Paulo: Agora, 2002.

CHAKRAVARTHY, B. S.; DOZ, Y. Strategy process reserarch: focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 5-14, 1992.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAVIS, J. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócios, 1997.

DAVIS, J. Uma radiografia da relação empresa+família+propriedade. São Paulo, **HSM Management**, v.6, n.41, p.96-102, nov/dez, 2003.

DONATTI, L. Empresa Familiar: A empresa familiar em um âmbito global. São Paulo, **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.1, n.10, 3. trimestre, 1999.

DONELLEY, R. G. A empresa familiar. São Paulo, **Coleção Harvard de administração de empresas**. v. 2, n. 8, p. 3-15, 1967.

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **MBA Curso Prático Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FOSSÁ, M. I. T. **A cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias - uma definição teórica e operacional**. (Doutorado em Administração) – UFRGS, Escola de Administração. Porto Alegre-RS, 2003.

GALLO, M. A.; RIBEIRO, V. S. **A gestão das empresas familiares**. Iberconsult, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, A. M. M. M.; GIMENEZ, L. C. P. **Reestruturação do comércio varejista e de supermercados**. Rio de Janeiro: BNDES, Estudos setoriais, comércio e serviços, jan. 2002.

GNECCO, F. M. B. **A liderança nas organizações que aprendem uma análise comparativa entre a teoria e a prática da Olsen**. 2001. Dissertação (Centro de Filosofia e Ciências Humanas), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **RAE Light**. Vol. 7, n. 1,

Jan/Mar, 2000.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas e processos. 8. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**: estratégias inovadoras para manter o controle de seu setor e criar os mercados do amanhã. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOBROCK, Brice G. Creating your library's future through effective strategic planning. **Journal of Library Administration**, v.14, n.2, p.37-57, 1991.

HUBER, G. P.; VAN de VEN, A. H. (org.). A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. **Longitudinal field research methods**. London: Sage publications, 1995.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1995.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

LAKATOS. E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEA, J. W. **Keeping in the family**: Successfull succession of the family business. New York: John Wiley e Sons, 1991.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D; TEDESCO, J. C. (Orgs). **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflitos. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2002.

LEONE, N. M. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**. São Paulo, Fundação Instituto de Administração - RAUSP, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul/set 1992.

LETHBRIDGE, E. A pequena e média empresa familiar no contexto da economia globalizada. In.: VELOSO, P. R. **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflito. UPF, 2000.

LETHBRIDGE, T. O desafio de trabalhar com o pai. São Paulo, **Revista Exame**, ed. 838, n. 5, 10 de março de 2005. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0838/gestao/m0040697.html>>. Acesso em 15 fev. de 2008.

LODI, J. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MATOS, F. G.; CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books,

1999.

MATUS, C. **Política, planejamento & governo**. 2. ed. Brasília: IPEA, 1993.

MCGILL M.E.; SLOCUM J. **A empresa mais inteligente**: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MEYER Jr., V. Planejamento Universitário: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: **Temas de administração universitária**. Florianópolis: OEA/NUPEAU/UFSC, 1991.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. (1998). In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Org ). **O processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. Crafting Strategy. Boston, **Harvard Bussiness Review Paperback**., 1995.

MINTZBERG, H. Five P's for strategy. Fall, **California Management Review**, 1987.

MORAIS, R. M. de. Do planejamento estratégico à gestão estratégica. Belo Horizonte, **Cadernos de Administração**, v.1, n.1, novembro, 1992.

MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M, N. **Varejo**: administração de empresas comerciais. 3. ed. São Paulo: SENAC, 2001.

MOTTA, R. R. Dimensões Gerenciais do Planejamento Organizacional Estratégico. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.10, n.2, p.85-107, abr./jun. 1976.

NETO, A. B.; MOREIRA J. R. A. L. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, v. 8, n. 4, out/dez, 2001.

OLIVEIRA, D. R. de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, M. M. Jr. Mudanças organizacionais, inovações tecnológicas e relações de trabalho: um estudo de caso no Porto de Santos. **Revista de Administração**, v. 30, n. 3, jul/set, 1995.

PEREIRA, M. F. A gestão organizacional em busca do comportamento holístico. In: ANGELONI, M. T. (org.) **Organizações do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2002a.

PEREIRA, M. F. **O processo de construção do planejamento estratégico através da percepção da coalizão dominante**. 2002. 294 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa

Catarina, Florianópolis, 2002b.

PETTIGREW, A. M. A Cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROCK, S. **Gerir empresas familiares**. Edições CETOP, 1997.

ROJO, F. G. **Supermercados no Brasil**: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 1998.

SCHEIN, E. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prendice-Hall, 1982.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. 12. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVEIRA JUNIOR, A.; VIVACQUA, G. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Brasília, Distrito Federal: UnB, 1996. 143 p.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: SAID, 1965.

STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

SUPERHIPER. **Revista SUPERHIPER**. São Paulo: ABRAS, abril, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN DE VEN, A. H. Suggestions for Studying Strategy Process: a research note. London: **Strategic Management Journal**, v.13, p. 169-188. 1992.

VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. B. Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1979.

WARD, A.; GRIFFITHS, J. **Strategic planning for information systems**. Chichester England; John Wiley and Sons, 1996.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLI, J. C. **O psicólogo nas organizações de trabalho**: formação e atividades profissionais. Florianópolis: Paralelo 27, 2002. 191p.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE 01: Quadro de perguntas da pesquisa e roteiro semi-estruturado

PERGUNTAS MACRO DE PESQUISA	ROTEIRO DE PERGUNTAS SEMI-ESTRUTURADAS
<p>a) Quais foram as mudanças estratégicas ocorridas na organização ao longo do seu ciclo de vida, sob a ótica dos eixos família, empresa e propriedade?</p>	<p>1. A empresa já implantou planejamento estratégico? Como você caracterizaria o comportamento estratégico da empresa neste momento? E ao longo da história do Supermercado Imperatriz?</p> <p>2. As estratégias da empresa são formadas de forma emergente, espontânea, ou segue a formulação de um plano traçado?</p> <p>3. Na sua opinião, qual o sentido que a empresa dá para o lucro?</p> <p>4. Qual a autonomia que os dirigentes possuem para definir as estratégias de crescimento da empresa?</p> <p>5. O Supermercado Imperatriz possui missão e visão bem definidas? Desde quando?</p> <p>6. Quem decide o curso das ações estratégicas? Sempre foi dessa forma?</p> <p style="text-align: center;">PERGUNTAS VISANDO O ENTENDIMENTO DAS MUDANÇAS PROVOCADAS PELA FAMÍLIA E/OU PROPRIEDADE:</p> <p>4. Quais foram as mudanças na família proprietária, que provocaram alguma mudança na empresa?</p> <p>5. Quais foram as mudanças na estrutura de propriedade que provocaram alguma mudança na empresa?</p> <p>6. Como está configurada a estrutura de propriedade da empresa e como foi no passado?</p>
<p>d) Como o processo estratégico da empresa é construído a partir da formação ou formulação das estratégias?</p>	<p style="text-align: center;">PERGUNTAS RELACIONADAS AO PROCESSO ESTRATÉGICO</p> <p>1. Como a empresa desenvolve suas estratégias?</p> <p>2. Existe um processo específico para tomada de decisão estratégica na empresa? Como este é desenvolvido passo-a-passo?</p> <p>3. Novas situações influenciam o planejamento de estratégia</p>



inicial? Ou ele é seguido a risca sem alterações?

4. Como os colaboradores envolvidos no processo de criação das estratégias, lida com a concepção de novas estratégias?
5. Os funcionários e colaboradores participam da elaboração das estratégias da empresa ou apenas a diretoria? Quem participa (em termos de cargo)?
6. Participantes externos ao Supermercado imperatriz tem influência no processo de criação das estratégias?
7. Quais informações gerenciais a diretoria utiliza para traçar estratégias?
8. O problema a ser resolvido com uma decisão estratégica é normalmente formulado de forma clara ou sofre mudanças em sua definição? Sempre foi assim?
9. Normalmente as estratégias são criadas para resolver problemas do dia-a dia, com soluções de curto prazo ou somente pensando em questões futuras de médio ou longo prazo? A empresa sempre adotou esta forma? Se negativo, como era antes?
10. Quando iniciada a construção de novas estratégias, são levados em conta a compreensão dos grupos, pessoas e interesses envolvidos no processo, ou as estratégias são criadas de forma isolada? A empresa sempre adotou esta forma? Se negativo, como era antes?
11. O processo de geração e escolha de alternativas para a solução de problemas é estruturado ou não é estruturado (não segue um padrão)? A empresa sempre adotou esta forma? Se negativo, como era antes?
12. Uma vez formulada a estratégia, esta é vista como solução definitiva ou sofre revisões? Isso é freqüente ou esporádico?
13. Quando as estratégias são formuladas, existe prazo e acompanhamento para sua execução?
14. Quando uma estratégia é criada pela empresa, quem toma a

	decisão de implementar e quem se responsabiliza por sua implementação?
c) Quais as possíveis mudanças em valores, estrutura, pessoas, estilo de gestão, sistemas e habilidades em cada uma das fases?	<p>PERGUNTAS RELATIVAS AOS VALORES DA ORGANIZAÇÃO (NOÇÕES AMPLAS DE DIREÇÃO PARA O FUTURO):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como você descreveria a personalidade do fundador e quais os valores do fundador que você destacaria?</li> <li>2. Quais são os símbolos, ideologias, linguagem, crenças, rituais, mitos e histórias do Supermercado Imperatriz que você conhece?</li> <li>3. Quais destes valores são aqueles norteadores da empresa?</li> <li>4. Estes valores permanecem até hoje ou mudaram em algum momento? Quando ocorreram estas mudanças de valores?</li> <li>5. Como você definiria a cultura do Supermercado Imperatriz? Quais variáveis o levaram a esta conclusão? Sempre foi assim?</li> </ol> <p>PERGUNTAS OBJETIVANDO AVALIAÇÃO DA ESTRUTURA DA EMPRESA:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Como é a hierarquia administrativa da empresa? Ela sofre ou já sofreu mudanças? Quando?</li> <li>8. Você considera que a tomada de decisões do Supermercado Imperatriz é centralizada ou descentralizada? Sempre foi assim? Se negativo, quando foi diferente?</li> <li>9. Como você definiria a liderança do Supermercado Imperatriz? Orientada a tarefa ou orientada as pessoas? Quando essa orientação foi diferente?</li> <li>10. Como você definiria a estrutura da empresa? Formalizada ou flexível?</li> <li>11. Você diria que o Supermercado Imperatriz é uma empresa orientada para processos ou para resultados?</li> <li>12. Quais as mudanças na estrutura da empresa ao longo da história que você destacaria?</li> </ol>

PERGUNTAS QUE OBJETIVAM ENTENDER OS SISTEMAS E PROCESSOS:

1. Qual a incidência de novos programas (sistemas gerenciais, reengenharia, orientação para o mercado, etc.) no Supermercado Imperatriz? Com que frequência?
2. Como eram os sistemas e processos na empresa no passado e como são agora? Simples, complexos, formalizados ou flexíveis?
3. Quando a intuição gerencial foi predominante e quando foram introduzidos sistemas informatizados?
4. Como são os sistemas de RH, contábeis e orçamentários? Sempre foram assim?

PERGUNTAS OBJETIVANDO O ENTENDIMENTO DA VARIÁVEL ESTILO DE GESTÃO

1. Como é e como foi o comportamento em relação ao risco dos gestores da empresa?
2. Os gestores são conservadores ou inovadores? Sempre foi assim? O que mudou?
3. Como você desprende seu tempo no trabalho? O que lhe ocupa mais?

PERGUNTAS OBJETIVANDO O ENTENDIMENTO DA VARIÁVEL “HABILIDADES E COMPETÊNCIAS”:

1. Como são / como foram os processos de recrutamento e seleção no Supermercado Imperatriz?
2. Qual a importância dada ao treinamento e desenvolvimento? Sempre foi assim?
3. Como vem sendo o desenvolvimento gerencial? Acidental, oportunista ou planejado?
4. Como as pessoas são motivadas ou recompensadas? Quando isso foi diferente?
5. Quais as grandes competências ou habilidades dos profissionais da gestão do Supermercado Imperatriz?
6. Você poderia afirmar que as competências ou habilidades

	<p>são as mesmas desde a fundação da empresa? Se não, quando se destacaram habilidades ou competências diferentes?</p> <p>7. Você considera que estas habilidades são ou foram críticas ou essenciais para o desempenho da empresa?</p> <p>8. Estas habilidades são ou foram de natureza mais técnica ou comportamental?</p> <p>(habilidade técnica é aquela ligada a conhecimentos, a comportamental diz respeito as formas como um indivíduo reage/interage com as situações do cotidiano, como ele se relaciona com as pessoas e lida com os problemas.)</p> <p>9. Estas habilidades são ou foram de natureza mais genérica ou eram específicas à necessidade do negócio em que a Supermercado Imperatriz?</p>
<p>b) Quais foram os momentos críticos e movimentos sucessórios ao longo do ciclo de vida? As mudanças na estrutura de propriedade ou na estrutura familiar impulsionaram mudanças na empresa?</p>	<p>PERGUNTAS REFERENTES AO DESCOBRIMENTO DE MOMENTOS CRÍTICOS E MOVIMENTOS SUCESSÓRIOS AO LONGO DO CICLO DE VIDA.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como você descreveria o ciclo de vida do Supermercado Imperatriz em Etapas?</li> <li>2. Considerando o que você conhece/sabe do início do Supermercado Imperatriz, quais foram os momentos críticos que, na sua opinião, a empresa enfrentou?</li> <li>3. O que mudou no Supermercado Imperatriz depois de cada um destes momentos?</li> <li>4. Como você definiria as variáveis criatividade e inovação em cada um destes momentos?</li> <li>5. Como você definiria o planejamento e a coordenação em cada fase?</li> <li>6. Como você definiria a flexibilidade e a abertura para o novo em cada um destes momentos?</li> <li>7. Como você avalia o crescimento da empresa em cada um</li> </ol>

	<p>destes momentos?</p> <p>8. Como você definiria a comunicação interna em cada uma das fases?</p> <p>9. Você considera que em algum momento a empresa foi caracterizada por um sentido de família e cooperação?</p> <p>10. Qual o período que você destacaria como aquele em que as regras e procedimentos foram a tônica das relações intra-organizacionais?</p> <p>11. Em que momentos a produtividade e eficiência foram mais cobradas? Existiu uma forte orientação para metas?</p> <p>12. Em que períodos o Supermercado Imperatriz trabalhou com fortes sistemas de controles?</p> <p>13. Em sua avaliação, quando o Supermercado Imperatriz passou a ser profissionalizado?</p> <p>14. A gestão hoje possui características profissionais ou familiares?</p>
--	--